ДАРРЕЛЛ РИГБИ
САРА ЭЛК
СТИВ БЕРЕЗ

Agile, который работает

Как правильно трансформировать бизнес во времена радикальных перемен

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

ДАРРЕЛЛ РИГБИ
САРА ЭЛК
СТИВ БЕРЕЗ

Agile, который работает

Как правильно трансформировать бизнес во времена радикальных перемен

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Даррелл Ригби, Сара Элк, Стив Берез
Agile, который работает
Как правильно трансформировать бизнес во времена радикальных перемен

Тем, кто, как и мы, верит, что великий бизнес должен создавать лучших людей, а также коллегам и клиентам, которые делают нашу работу и рост такими вдохновляющими.

© Шереметьева В., перевод, 2022
© Бортник В.О., художественное оформление, 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

«Настоятельно рекомендую. Замечательная книга, ее можно легко прочесть за день и найти в ней много полезных советов. Она подойдет для всех, поскольку содержит четкие указания, что можно и чего нельзя делать при использовании любого стиля руководства. Книга обязательна к прочтению как для скептиков, так и для верящих в то, что использование методологии Agile способно привести к устойчивому успеху».

КАРЛО ВИВАЛЬДИ, содиректор по операционной деятельности, UniCredit

«Независимо от того, на каком этапе построения Agile находится ваша компания, эта книга станет полезным инструментом для команды высшего руководства. Авторы, опираясь на свой многолетний опыт, хотят демифологизировать тему Agile, часто понимаемую неправильно».

РИЧАРД ЭЛЛИСОН, CEO, Domino's Pizza

«Книга "Agile, который работает" будет очень полезна для бизнес-лидеров, ответственных за изменения в структуре своей организации. В ней приводятся конкретные примеры и эмпирические данные, которые демонстрируют, как именно методология Agile помогает компаниям внедрять инновации и развиваться».

ПОЛ СЭНФОРД, старший вице-президент, Solutions Delivery, Cigna

«"Agile, который работает" описывает шаги в масштабах организации, позволяющие традиционным компаниям вести разработку программного обеспечения так, как это делают цифровые гиганты. Книга также станет бесценной дорожной картой для IT-директоров и их деловых партнеров по диджитал преобразованию».

МИШЕЛЬ А. РУТ, директор по IT, CARE USA

«Испытав на себе многие трудности крупномасштабной Agile-трансформации, я высоко оцениваю представленный в этой книге честный взгляд на путь к гибкости. Описание каждого шага в ней

сопровождается практическими рекомендациями, демонстрирующими, что надо и чего не надо делать».

ПРАТ ВЕМАНА, старший вице-президент и директор по цифровым технологиям, Kaiser Permanente

Введение
Несбалансированная компания

Agile – подход к бизнесу, основанный на мобильных самоуправляющихся командах, которые внедряют инновации, – официально стал одним из главных направлений корпоративного управления. Почти в каждой крупной компании вы найдете несколько Agile-команд, работающих над улучшением клиентского опыта и бизнес-процессов. John Deere [1]использует методы Agile для разработки новых машин, USAA [2]– для изменения системы обслуживания клиентов, а 3M [3]– для проведения крупной интеграции путем присоединения отделов. Компания Bosch насчитывает 400 тысяч сотрудников. Вместе с тем Bosch еще и международный поставщик технологий и услуг, не побоявшийся внедрить принципы Agile для проведения своей пошаговой трансформации. Такие цифровые гиганты, как Amazon, Netflix и Spotify, включили Agile-методы в различные виды инновационной деятельности. В то же время Agile фактически захватил IT-отделы, являющиеся источником бесчисленных нововведений. Согласно последним подсчетам, 85 % разработчиков программного обеспечения используют в своей работе принципы Agile.[1]

Большинству крупных компаний внедрение инноваций дается тяжело, поскольку они обременены бюрократией. Agile освобождает инновационный дух, подавляемый во многих организациях. Он помогает изменять не только продукты или услуги, предлагаемые клиентам, но и внутренние процессы, трансформируя рабочую среду и делая ее привлекательнее для сотрудников.

Разумеется, это громкие заявления, но результаты исследований раз за разом демонстрируют, что Agile-команды внедряют инновации гораздо успешнее, чем команды, работающие традиционным способом. Улучшения достигаются быстро и с меньшими затратами.

Растет удовлетворенность и вовлеченность сотрудников. Более того, компании должны применять Agile без необходимости создавать для этого отдельные бизнес-единицы или скрывать работу автономных групп от начальства. Agile-команды могут быть использованы в любом бизнесе и участвовать в модернизации любых функций организации, в том числе и функций головного офиса. Овладев основами Agile, компании будут готовы проводить масштабирование, создавая сотни отдельных команд или групп для крупных проектов. Например, авиастроительный бизнес Saab создал более сотни Agile-подразделений. Они работают над программным и аппаратным обеспечением, фюзеляжем для истребителя Gripen – изделия стоимостью 43 миллиона долларов, одного из самых сложных продуктов в мире. Агентство военной аналитики Janes считает Gripen самым экономичным военно-воздушным судном из существующих на сегодня.

Как вы видите, Agile-методы распространяются среди компаний, и Agile-команды в основном достигают своих целей. Что же тогда не так?

Конечно, в самой идее Agile нет ничего плохого. Мы как бизнес-консультанты помогли многим компаниям внедрить этот подход и теперь наблюдаем его силу и возможности по всему миру. Мы относим себя к числу его самых страстных приверженцев.

Но, как часто случается с хорошими замыслами, на практике они реализуются совсем не так, как предполагалось. Agile распространяется настолько быстро, что его использование грозит выйти из-под контроля. Наряду с компаниями, которые эффективно используют Agile, есть и те, кто понимает или использует его идеи неправильно. Зачастую это происходит с подачи ярого приверженца Agile-методологии, обещающего достать звезду с неба. Организации иногда начинают Agile-трансформацию прежде, чем узнают, какие могут быть последствия. Случается и так, что руководители используют терминологию Agile для маскировки совсем других целей и процессов.

Результат неправильного использования – хаос, а не ожидаемые изменения. Ущерб наносится не просто какому-то отдельному бизнесу. Когда Agile применяют неверно, это почти всегда приводит к негативным последствиям. А негативные последствия – это волнующиеся клиенты, недовольные сотрудники и инвесторы-активисты, стремящиеся заменить управленческую команду. Новые менеджеры по понятным причинам скептически относятся к стратегиям, которые привели к снятию предыдущего руководства. Они, скорее всего, распустят Agile-команды и проведут серию увольнений. Экономический закон Грешема гласит, что плохие деньги вытесняют хорошие. То же самое можно сказать об Agile: плохой Agile вытесняет хороший. Если подобное начнет происходить слишком часто, Agile будет дискредитирован. В деловом мире все вернется на круги своя: неповоротливые корпорации будут вести безнадежную борьбу с дерзкими новичками за место на быстро меняющихся рынках.

В этой книге мы хотим развеять мифы об Agile и провести черту между его правильным и неправильным применением. Именно об этом и пойдет речь во введении. Мы надеемся, что наши предостерегающие истории избавят вас от мысли, что Agile – это своего рода волшебная пилюля, выпив которую можно решить все проблемы. Мы также перечислим некоторые идеи о правильном использовании Agile, предоставим для этого дорожную карту, а также краткое описание исследований, лежащих в основе книги. Хотим предупредить вас, что для правильного применения Agile может потребоваться больше времени и экспериментов, чем вам хотелось бы. Но это единственный способ получить результаты, которые обещает философия Agile.

Неправильный Agile

В фильме «Принцесса-невеста» мастер фехтования Иниго Монтойя упрекает хитрого Виццини в ответ на его очередное «Немыслимо!»: «Ты все время употребляешь это слово. Мне кажется, оно означает не то, что ты думаешь». То же самое и с Agile. Руководители часто не понимают, как он работает, в чем помогает преуспеть. Это не мешает им употреблять в своей речи терминологию Agile и делать предположения об этом подходе, которые просто не соответствуют действительности.

Иногда подобное происходит из-за того, что Agile-методы все еще относительно новы, и многие руководители плохо с ними знакомы. Например, часто можно услышать, что Agile полезен только для технологических инноваций и IT-отделов. Подобное утверждение стало бы новостью для организации National Public Radio, использовавшей Agile-методы для создания новых программ. Они были предназначены для людей, разрабатывающих истребитель Gripen, бытовую технику Haier, а также для многих компаний, использующих Agile для реорганизации цепочек поставок. Да, вначале Agile быстро распространился в IT-сфере. Но сегодня он широко и успешно используется во многих других видах деятельности, некоторые из которых содержат лишь незначительные технологические компоненты.

Другие ошибки, хотя нам неприятно об этом говорить, отражают определенную степень цинизма управленцев. Перед вами цитата из хорошо продуманного пресс-релиза, который Эдвард С. Ламперт (CEO компании Sears) опубликовал в 2017 году: «В дополнение к объявленной сегодня цели сокращения затрат мы продолжаем думать о том, как сделать нашу общую операционную модель и структуру капитала более гибкой...[4] и как стать инновационной компанией розничной торговли, ориентированной на опыт ее участников» [2]. Agile в этом контексте выступает как эвфемизм «увольнений».

И Ламперт в своем заблуждении не одинок. Каждый месяц мы получаем письма с предложениями о работе, текст которых начинается примерно так: «Цель проекта (если вы решите взяться за него) – сократить в этом году операционные расходы на 30 %, одновременно переведя организацию на Agile-методы работы и цифровые технологии».

Отправители не понимают, что существует разница между массовыми хаотичными увольнениями и Agile. Во-первых, сокращения сотрудников, как правило, происходят сериями, связанными со стремительной реструктуризацией или ежегодными бюджетными циклами. Это диаметрально противоположно процессам непрерывного обучения и адаптации, которые предполагает концепция Agile. Во-вторых, старшие руководители обычно планируют увольнения за закрытыми дверями, а затем сообщают о новых структурах и фиксированных целях. Это несовместимо с Agile-принципом расширения прав и возможностей сотрудников, способствующего выявлению возможных улучшений. Хуже всего, что менеджеры, пытающиеся сочетать Agile с сокращениями, непреднамеренно демонстрируют поведение, отрицающее Agile. Они скорее создают предсказуемые командно-административные события, а не Agile-культуру «тестируй и учись». Более того, результаты исследований демонстрируют, что подобные решения высшего звена усугубляют неприятие риска и замедляют инновации. Люди с трудом осваивают новую работу. Руководители стараются контролировать ключевые операции независимо от того, что предписывает организационная структура. Они делают все возможное, чтобы сохранить свою должность в следующем году, если снова возникнут проблемы. Руководители пытаются создавать то, что умеют, но с меньшим количеством людей. А это не та среда, в которой Agile может успешно функционировать.

Но есть и другой вид заблуждений, который порожден отнюдь не полным невежеством или цинизмом. Он распространяется добросовестными приверженцами Agile. Его «продают» руководящим

командам, которые очень хотят сделать свои компании более гибкими и инновационными, но не понимают, как работает Agile.

Сотрудничая с сотнями организаций, запускающих тысячи Agile-программ, мы обычно сталкиваемся с тремя опасными заблуждениями, о которых пойдет речь дальше.

Agile, Agile повсюду

Некоторые гуру Agile преподносят его как панацею, которая должна полностью заменить бюрократическое управление – во всех организациях, во всех бизнес-единицах, во всех функциях.

Чтобы не быть голословными, рассмотрим пример компании, которую назовем, скажем, MagicAgile. Это реальная организация, но мы не будем озвучивать ее настоящее имя, поскольку разговоры с руководителями были конфиденциальными. MagicAgile захотела стать похожей на таких цифровых гигантов, как Spotify[5]. По всей организации были созданы Agile-подразделения. Офисные помещения были перепроектированы так, чтобы сделать рабочие зоны открытыми. Были внедрены инновации в клиентский опыт и опыт сотрудников. В глазах проповедников Agile наша компания была живым примером. По крайней мере, так она выглядела, если игнорировать тот факт, что в 2018 и в начале 2019 года она потеряла около половины своей рыночной стоимости. Тут вы можете невозмутимо заявить, что без трансформации все было бы еще хуже или что биржевая стоимость ценных бумаг компании в любом случае не имеет значения. Но в откровенных разговорах с нами почти все руководители MagicAgile выражали разочарование, связанное с менее заметными результатами. Они говорили примерно следующее: «Agile создал проблему с руководством. У нас нет ни дисциплины, ни слаженности. Это хаос», «Мы зашли слишком далеко. Все говорят о лидерстве как служении и о психологической безопасности. Никому не позволено использовать слово менеджер, и все менеджеры затаились», «Непонятно, кто отвечает за прибыли и убытки», «Руководителей критикуют и игнорируют, когда мы пытаемся руководить бизнес-единицами», «Agile стал целью. Мы молимся у алтаря ложной церкви».

Энтузиасты принципа «Agile повсюду» не понимают испытанных временем достоинств административного управления в некоторых

областях и контекстах. То самое административное управление, которое сегодня так активно критикуют как нечто несовместимое с переменами и инновациями, само по себе было одной из величайших инноваций в истории бизнеса. Иерархическая система власти, специализированное разделение труда и стандартные операционные процедуры – отличительные черты бюрократического метода – позволили появиться компаниям гораздо более крупным, чем когда-либо. Принципы администрирования преподавались как надлежащие практики управления в бизнес-школах и корпоративных учебных программах. Компании узнавали о полезности предсказуемости и планирования. Сильные администраторы поднимались в верхние эшелоны организаций.

Сегодня мы понимаем ограничения бюрократии. Великий немецкий социолог Макс Вебер, который первым предложил систематическое описание бюрократии и хорошо понимал ее эффективность, предупреждал, что она может создать бездушную «железную клетку», которая запирает людей в обезличенных организациях и ограничивает их потенциал.[3] Он был прав: большинство людей сегодня работают в бюрократических структурах и чувствуют себя оторванными от своей работы. Широко распространенная среди молодежи привлекательность стартапов и малого бизнеса в сравнении с годами, потраченными на восхождение по корпоративным лестницам, отражает этот недостаток. Кроме того, бюрократии с трудом даются инновации. Она работает, когда ее организационные задачи – что и как делать – ясны, стабильны и предсказуемы. Инновации по определению не отвечают ни одному из этих критериев. Подобные ограничения способствовали формированию плохой репутации бюрократии и росту таких антибюрократических подходов, как Agile.

И все же постараемся рассмотреть неблагоприятные последствия поощрения повсеместного разнообразия, спонтанных экспериментов и децентрализованного принятия решений – признаков Agile – в таких областях, как безопасность пищевых продуктов или лекарств,

политика борьбы с дискриминацией и домогательствами, бухгалтерский учет, безопасность воздушных судов, контроль качества производства. Компании должны вести бизнес, поставляя клиентам стандартизированные продукты и предоставляя предсказуемые услуги. Именно для этого им необходимы бюрократические структуры и процедуры, включая согласования на иерархических уровнях, специализированное разделение труда и стандартные операционные процедуры.

Проще говоря, задача состоит не в том, чтобы повсюду заменить бюрократию на Agile, а в том, чтобы найти баланс между этими подходами. Организации должны руководить процессами, хорошо ведя операционную деятельность. Им необходимо менять бизнес, постоянно внедряя не только новые продукты и услуги или инновации, но и новые методы и процедуры работы. Хотя подобные задачи требуют различных навыков, они не противоречат друг другу. Скорее представляют собой взаимодополняющие, взаимозависимые, взаимовыгодные возможности, которые нуждаются друг в друге, чтобы выжить. Недостаточное внимание к инновациям формирует статичное предприятие, не способное адаптироваться к изменяющимся условиям. Подобное отношение к операционной деятельности создает хаос – низкое качество, высокие затраты и опасные риски для клиентов и бизнеса.

Большинство крупных компаний сегодня сделали выбор в пользу бюрократии и нуждаются в инновациях. Они создали неподвижные организации, нацеленные на достижение предсказуемых результатов. Вот почему Agile так популярен. Но решение не в том, чтобы до упора склонить чашу весов в другую сторону. Скорее, оно заключается в том, чтобы следовать бюрократическим правилам и соблюдать иерархию там, где это уместно. Например, делая старые инструменты управления более удобными для людей и в то же время используя гибкие методы там, где это необходимо. Подобная схема может показаться простой, но это не так. Agile и бюрократия подобны маслу и уксусу: они хороши в смеси, но их нелегко смешать. Быстрее

получится смесь азотной кислоты и глицерина, что может привести к взрыву.

Agile-команды добиваются успеха, быстро выполняя работу. Они претворяют в жизнь новые идеи, часто еще до того, как те полностью сформулированы, и тестируют их с потенциальными клиентами. Они не уважают бюрократию и не следуют детализированным планам. Чтобы такие команды добились успеха в организации, им нужно много свободы и поддержки. Бюрократия им, разумеется, прямо противоположна: она успешно существует только при жестком контроле. Бюрократы хотят точно знать, что уже сделала группа, что она планирует сделать в течение следующих двенадцати месяцев и сколько все это будет стоить. Для традиционной бюрократии Agile-команды могут казаться инородными телами, заражающими организм. Формалисты часто видят свою работу в том, чтобы, подобно Т-клеткам в иммунной системе, устранить инфекцию или, по крайней мере, ограничить наносимый ею вред.

На настоящем Agile-предприятии бюрократия и инновации становятся партнерами. Они создают систему, в которой улучшаются оба компонента и в которой представители того и другого лагеря сотрудничают, чтобы добиться превосходных результатов. Чуть позже мы покажем, как гармонизировать эти два компонента.

А сейчас займемся Agile

Фредерик Уинслоу Тейлор утверждал, что смог превратить бюрократическое управление из искусства в науку. Его исследования с секундомером считаются классикой в летописях бизнеса. В своей книге «Принципы научного менеджмента» 1911 года он изложил четыре фундаментальных принципа:

1. Менеджеры планируют работу, а рабочие ее выполняют;
2. Менеджеры проводят научный анализ наиболее эффективных способов выполнения работы;
3. Менеджеры проводят научный отбор и обучение правильных работников правильным видам работ;
4. Менеджеры строго контролируют выполнение работниками поставленных задач.[4]

В то время методы Тейлора подвергались жесткой критике за то, что он относился к людям, как к машинам. Но его подход прижился и пережил своего создателя. Даже сегодня во многих компаниях есть менеджеры и руководители, которые в душе являются тейлористами. А когда тейлористы пытаются внедрить Agile, это беда.

Часто получается так: высшее руководство планирует Agile-трансформацию своих подчиненных, а не самих себя. Компания создает проектный офис для управления программой с высокими полномочиями по принятию решений. Этот отдел составляет подробные бюджеты, определяет вехи и дорожные карты по выполнению проекта, дополненные диаграммами Ганта и строгими системами отчетности, чтобы обеспечить выполнение планов. Департамент создает массу Agile-команд, обычно возглавляемых тейлористами, только что прошедшими двухдневную подготовку по Agile. Если какая-то из команд добивается успеха, пусть и незначительного, проектный офис громко оповещает об этом в надежде убедить как внутреннюю, так и внешнюю аудиторию, что

программа работает по плану. Тем временем само руководство продолжает действовать как раньше, контролируя все процессы и занимаясь микроменеджментом своих подчиненных, в число которых теперь входят члены Agile-команд. Эти управленцы часто указывают командам не только что делать, но и как это делать. В конце концов, разве не в этом заключается работа начальника?

Однако Agile погибает, если им управляют сверху, применяя микроменеджмент. Все его положения о самоуправлении, тестировании, обучении и т. д. начинают звучать фальшиво. Так или иначе, инструменты директивного управления по принципу «сверху вниз» не работают в среде Agile. Сравнительные анализы оказываются бесполезными вне их уникального контекста. Прогнозы людей все чаще становятся ошибочными, потому что руководители неспособны распознать или приспособиться к непредсказуемой динамике системы. Для диагностики здоровой среды Agile-программ в организации мы используем инструмент, называемый коэффициентом гибкости Бейна. При тейлористском подходе руководители и члены команды по-разному воспринимают ситуацию. Топ-менеджеры описывают Agile-инициативы компании как успешные и удовлетворительные. Члены Agile-команд, которые ближе к фронту работ, считают результаты программы разочаровывающими и обескураживающими. Они мало чем отличаются от результатов традиционных целевых рабочих групп. Сначала мы предполагали, что руководители лгут, но вскоре поняли, что они просто не в курсе. Они настолько далеки от использования Agile, что знают только то, что им говорят подчиненные. А те, в свою очередь, говорят только то, что руководители хотят услышать.

Справедливости ради надо признать, что некоторые Agile-команды добиваются успеха даже на тейлористских предприятиях. Они скрывают свои действия от начальства и преуспевают скорее вопреки руководству, чем благодаря ему. Но настоящее Agile-изменение требует активного участия и поддержки главных лиц компании. Топ-менеджеры, которые действительно хотят масштабной Agile-

трансформации, добиваются лучших результатов, если сами показывают, что надо делать, а не отправляют подчиненных на обучающие семинары. Они должны понимать Agile, любить его и использовать его методы в собственных командах. Есть известное высказывание Ганди: «Если хочешь изменить мир, изменись сам». Это справедливо и в отношении Agile.

Agile в качестве быстрого решения

Некоторые организации, столкнувшись с серьезными стратегическими угрозами и нуждаясь в радикальных переменах, проводят в некоторых подразделениях масштабные Agile-преобразования одним махом. Например, в 2015 году компания ING Netherlands[6] ожидала роста потребительского спроса на программное обеспечение и активное вторжение новых цифровых конкурентов в область цифровых технологий. Руководство решило действовать агрессивно. Были распущены организационные структуры, в том числе занимающиеся развитием IT, управлением продуктами, каналами распространения и маркетингом. По сути, их работа была упразднена. Затем создали небольшие «Agile-отряды» и от 3,5 тысяч сотрудников потребовали заявки на 2,5 тысячи измененных должностей. Около 40 % людей, вступающих в эти должности, были обязаны освоить новую работу. Всем требовалось серьезно преобразовать свое мышление.[5]

Опыт показывает, что с таким подходом связано множество проблем. Он сбивает с толку и травмирует организацию. Люди не знают, куда двигаться и что делать. Этот подход предполагает, что тысячи людей, большинство из которых не имеют знаний об Agile, внезапно его поймут и будут работать в соответствии с новыми принципами. Хотя радикально настроенные «новообращенные» демонстрировали успехи, общие результаты часто не соответствовали нереалистичным обещаниям. Цены на акции, включая акции ING, часто падали, иногда на 30 % и больше. За закрытыми дверями директора и их подчиненные дают более взвешенные оценки, которые обычно звучат примерно так: «Наши руководители и наша культура не были готовы к таким радикальным изменениям. Чем больше мы повторяли общепринятые клише «сорвать пластырь» и «сжечь корабли», тем больше мы в них верили. Но ни один из наших старших руководителей никогда не работал в Agile-среде. Мы

не готовились к непредвиденным последствиям. Хуже того, мы потеряли нескольких прекрасных людей, которых заклеймили как препятствующих инновациям за попытку указать на эти последствия. Наш подход к гибкости был не очень гибким».

Более распространенный «инновационный» инструмент бюрократа – это копирование других. Конечно, для такого явления существуют и привлекательные названия: бенчмаркинг, конкурентная разведка или быстрый последователь. Но в конечном счете все сводится к повторению. Любимый объект подражания – компания Spotify, хорошо известная своим оригинальным Agile-лексиконом: отрядами, племенами, гильдиями и т. п. Иногда оказывается, что компании имитируют друг друга.

Такая практика соблазнительна. Пионеры, как Spotify, потратили годы на изучение и применение принципов Agile. Почему бы не повторить этот успех за шесть месяцев? Особенно заманчиво звучит идея, что все, что вам нужно сделать, – это скопировать организационную структуру и дизайн офиса первопроходца Agile. Если вы поменяете местами прямоугольники и их положение в организационной структуре, вы наверняка измените подход людей к работе. Постепенно подобные шаги приведут к новым итогам и результатам. Но что может пойти не так?

Что ж, давайте посмотрим. Во-первых, группы людей, как и человеческий организм, – это сложные системы, а значит, в разных средах переменные взаимодействуют по-разному. Лекарства, которые помогают одним пациентам, могут оказаться вредными для людей с другой генетикой, полом, возрастом или рационом. Менеджеры, пытающиеся внедрить структуры инновационных отделов одной компании в рамках совершенно другой организации, неизбежно получают плачевные результаты. Компания Spotify обладает достаточным опытом, чтобы на ее примере это понять. Она разработала инженерную модель в соответствии со своей уникальной культурой, извлекая выгоду из доверия и сотрудничества – двух ее главных ценностей. Технологические группы Spotify из-за их

модульных продуктов и технологической архитектуры имеют меньше взаимозависимостей, чем подобные команды в большинстве организаций. Так что потенциальные подражатели, имеющие линейки продуктов, требующие тесной координации взаимозависимостей, часто получают «племенные» структуры, создающие хаос. Сотрудники Spotify постоянно предупреждают, что технологическая модель их компании непрерывно развивается и ее не следует копировать другим организациям или даже другим подразделениям внутри Spotify. Тем не менее, подражание продолжается.

Во-вторых, существует проблема, связанная с копированием организационных диаграмм. Слишком часто компании непреднамеренно уничтожают ответственность за свои действия в подразделениях. Они создают новые разрозненные Agile-команды, которые так же сложно интегрировать, как и обособленные структурные подразделения. Управляющие, которые когда-то чувствовали себя действительно высшими руководителями подразделений, внезапно лишаются возможности достигать компромиссов. Например, финансовые показатели бизнеса некой компании по выпуску кредитных карт значительно ухудшились, когда ключевые рычаги влияния на доходы и расходы были распределены между несколькими различными «племенами» вне влияния руководителя бизнес-единицы. Agile-команды должны поддерживать правильно сформированные бизнес-единицы – подразделения, отвечающие за значимые прибыли и убытки. Они не могут обходить или игнорировать эти отделы, не ставя под удар подотчетность.

В-третьих, матричное управление создает неожиданные сложности. Agile-команды – это кросс-функциональные команды. Они по определению требуют матричных организаций. На бумаге матрицы могут выглядеть просто. Мы часто обнаруживаем, что занимаемся приведением в порядок компаний, создавших сотни Agile-групп, которые борются за место под солнцем. Кто отвечает за команды и кто может создавать дополнительные? Должны ли существовать отдельные подразделения организации для технологических Agile-

команд (иногда называемые продуктовыми командами) и всех других инновационных отделов? Кто их финансирует, как будут приниматься решения, как будут оцениваться и вознаграждаться команды – и так далее. Эти детали не видны на организационных схемах. Их легко проглядеть и невозможно скопировать у других.

Но самая серьезная проблема заключается в том, что подражатели не понимают главного принципа успешного применения Agile: готовности постоянно учиться, развиваться, совершенствоваться и расти. Пытаясь пойти напрямик, подражатели не развивают навыки адаптации, настройки и гармонизации всех элементов действующей системы. Agile-переходы – это бесконечные путешествия, а не сплошное копирование. Людям нужно время, чтобы создать новую операционную модель и привыкнуть к ней. Трудно точно предсказать, как то или иное изменение повлияет на организацию, поэтому необходимо тестирование, обучение и пошаговое масштабирование.

Методы Agile, как и все другие инструменты управления, имеют свои сильные и слабые стороны. Они не устраняют проблемы. При правильном использовании в соответствующих ситуациях они заменяют потенциально катастрофические проблемы на предпочтительные. Небольшие автономные Agile-команды счастливее, быстрее и успешнее, но они также требуют большей координации и более частых циклов планирования и финансирования. Agile-группы сокращают число иерархических уровней, но меньшее число уровней означает также и меньшее количество изменений в должностях и менее частые повышения. Неспособность предвидеть и решать такие проблемы приводит к путанице и разочарованию членов команды. Лучший подход – это не выбирать Agile из всех других подходов к управлению, а научиться, когда, где и как использовать его в сочетании с другими инструментами. Это согласуется с тем, что Аристотель более 2300 лет назад назвал «нахождением золотой середины». Это практический путь к достижению того, что другие называют организациями-

амбидекстрами, использующими философию и теорию обстоятельств, а также Теорию Y.

Agile, который работает: дорожная карта книги

В далеком 2001 году, после того как разработчики программного обеспечения в течение примерно десяти лет практиковали так называемые легкие методы разработки, группа из семнадцати человек решила создать более эффективную модель. Они переименовали легкие методы в Agile и вывели простой набор принципов, определяющих этот процесс. Их манифест о разработке программного обеспечения помог сотням тысяч команд принять методы Agile и применить их на практике. Сегодня, когда компании уже около десяти лет имеют дело с Agile в том или ином виде, мы находимся в аналогичной ситуации: теперь у нас достаточно опыта для анализа новых успехов и неудач. Поэтому нам нужно избавиться от пагубных заблуждений и неправильного масштабирования Agile, прежде чем плохой метод вытеснит хороший. Нельзя допустить, чтобы эта мощная философия попала на свалку управленческих маний, как реинжиниринг бизнес-процессов и круги контроля качества. Пришло время внести больше здравомыслия, практичности и равновесия в движение Agile. В этом и заключается цель книги. Мы хотим, чтобы Agile стал ценным и практичным инструментом, а не еще одним разочаровывающим решением высшего руководства. Философия и методы Agile могут сделать людей в организации счастливее и успешнее. Мы хотим, чтобы читатели через пять-десять лет могли оглянуться на свои Agile-переходы с чувством гордости и удовлетворения, а не разочарования и сожаления.

Кому будет полезна эта книга? Мы представляем себе несколько типов читателей. В первую очередь хотим помочь руководителям крупных компаний преодолеть пропасть между их бюрократическим недугом и стремлением к гибкому подходу. Мы подскажем тем, кто только начинает свой путь к Agile, как избежать ошибок и развить установки и привычное поведение Agile. Если компания уже начала внедрение гибких подходов, но терпит неудачи, надеемся помочь ей,

пока не поздно, распознать ловушки и избежать их. Мы предполагаем, что члены Agile-команд и работники, сотрудничающие с этими командами, также будут использовать эту книгу для повышения своей эффективности. И, возможно, поделятся ею с некоторыми боссами, враждебно настроенными по отношению к Agile. Стартапы, уже практикующие гибкость, будут использовать эту книгу для создания сбалансированных Agile-предприятий по мере упрочения своего успеха. В каждом из этих случаев наша цель одна: помочь людям выработать Agile-приемы, которые улучшат их результаты и сделают их счастливее.

Для всех читателей мы попытались составить краткий путеводитель. Его смогут осилить даже бизнесмены, которым вечно не хватает времени. Мы составили главы как логичные и устойчивые шаги на пути к созданию Agile-предприятия.

Глава 1. Как работает Agile. Немногие руководители наблюдали Agile-команду в действии. Еще меньше людей активно участвовали в работе такой команды, и почти никто из них не руководил ею. Без практического опыта руководителям трудно понять, что такое Agile. В этой главе мы расскажем историю, демонстрирующую Agile в действии. Мы объясним, откуда взялась эта философия, и опишем элементы, которые делают ее особым и эффективным методом внедрения инноваций.

Глава 2. Масштабирование Agile. Чем больше используете Agile, тем сложнее его применять. Но его использование также может дать исключительные результаты. Некоторые организации масштабируются, просто увеличивая число команд. Другие хотят создать настоящее Agile-предприятие. Такая компания сочетает широкое использование Agile-команд с некоторыми бюрократическими функциями и гармонизирует работу тех и других. Эта глава знакомит читателя с замечательной трансформацией компании Bosch и описывает шаги, которые должна предпринять организация при создании Agile-предприятия.

Глава 3. Какой уровень Agile вам нужен? Больше не всегда лучше. Для каждого бизнеса и для каждого вида деятельности существует оптимальный диапазон Agile. Но как определить этот диапазон? Компаниям следует искать правильный баланс между статичностью и хаосом, и для этого придется идти на необходимые компромиссы. Понадобится новый набор показателей, которые помогут определить, насколько гибкой (Agile) компания хочет стать, движется ли она в правильном направлении и какие ограничения препятствуют дальнейшему прогрессу. В этой главе мы покажем, как решать подобные проблемы с помощью Agile-методов.

Глава 4. Agile лидерство. Как верно подметил член правления Bosch Power Tools Хэнк Беккер, руководить Agile-предприятием – не то же самое, что управлять обычной компанией. Agile-руководители тратят меньше времени на анализ работы подчиненных. Они привносят свою ценность, адаптируя корпоративные стратегии, руководя критически важными Agile-подразделениями, проводя время с клиентами, наставляя отдельных людей и тренируя команды. Менять собственное поведение, перестраивать повседневную рутину и развивать новые навыки гораздо сложнее, чем учить этому других. Такая работа и ценится выше. В четвертой главе вы узнаете, как правильно ее выполнять.

Глава 5. Agile планирование, бюджетирование и анализ. Системы планирования, бюджетирования и анализа лежат в основе командно-административного управления. Dell и другие Agile-компании не отменяют эти процессы, они делают их гибкими. Организации проводят все три процесса в виде частых адаптивных циклов, которые в значительной степени зависят от данных, подаваемых по восходящему принципу – снизу вверх. Они отдают приоритет стратегическим императивам, приветствуя при этом незапланированные инициативы. Они регулярно сравнивают фактические и ожидаемые результаты, чтобы определить, нуждаются ли планы и бюджеты в изменении.

Глава 6. Agile-организация, структуры и управление людьми. Компании часто поддаются искушению скопировать организационную схему Agile-предприятия, полагая, что новые отделы решат все их проблемы. Но это не работает: чтобы сломать барьеры и иерархии, нужно нечто большее, чем структурные изменения. Agile-предприятиям часто приходится перестраивать все элементы своей операционной модели – роли и права на принятие решений, системы найма и управления кадровым потенциалом и т. д. Могут потребоваться и изменения в организационных схемах. Но решение, какие инструменты использовать, в какой последовательности и в какой степени, требует тестирования, обучения, балансировки и настройки, а не копирования.

Глава 7. Процессы и технология Agile. Agile-предприятия поощряют ориентированность на клиентов, как внутренних, так и внешних. Они нацелены на увеличение количества и качества решений проблем клиентов. Но решения проблем клиентов хороши настолько, насколько хороши бизнес-процессы, которые их осуществляют, а эти процессы часто ограничены соответствующей технологией. Некоторые компании не осмеливаются даже начинать Agile-трансформацию, пока их технология не будет готова ее поддержать. На это могут уйти годы. Разумно ли так сильно затягивать начало работы?

Глава 8. Agile, который работает. В последней главе мы подводим итоги, предлагая некоторые советы, которые помогут избежать модных причуд. Также описываем навыки, особенно важные для успеха в масштабировании Agile. Мы расскажем историю компании Amazon, создавшей собственные Agile-системы, инструменты и способы работы и добившейся результатов, поставивших ее в один ряд с организациями с самой высокой рыночной стоимостью в мире. В конце книги мы приводим краткий список важных рекомендаций, который поможет создать Agile-предприятие и стать гибким лидером.

В целом мы надеемся показать, как гибкость в бизнесе обеспечивает измеримое улучшение результатов. Это не только

высокие финансовые показатели, но и большая лояльность клиентов, вовлеченность сотрудников и социальные выгоды. Это, конечно же, единственная действительная задача Agile-трансформации: повышение эффективности и более успешное достижение цели предприятия. Гибкость – не самоцель, а средство ее достижения. Тем не менее, Agile – это не только цифры, но и люди. Речь идет о создании организации, в которой талантливые люди рады приходить на работу и в которой прутья железной бюрократической клетки наконец согнуты, чтобы сотрудники могли из нее вырваться.

Если вы и ваша команда не получаете удовольствия от Agile, вы неправильно его используете.

Замечание об исследованиях

Истории об Agile-командах увлекательны и убедительны, иногда даже слишком. Проблема в том, что рассказами легко манипулировать, чтобы подтвердить точку зрения человека. Если вы не согласны, посмотрите, как по-разному CNN и Fox News сообщают об одних и тех же политических событиях. Предвзятость – хорошо известная проблема при поиске истины: люди склонны верить доказательствам, подтверждающим то, что они хотят услышать. Но история репрезентативна или же это статистическое отклонение? Как часто это происходит? Как часто люди делали все то же самое, но терпели неудачу?

В этой книге мы будем ссылаться на случаи, связанные с Agile, и сделаем все возможное, чтобы сообщать о них честно и подробно. Но нам хотелось бы рассматривать их объективно. Agile основан на эмпирическом подходе и научном методе. Agile признает, что гипотезы надо проверять на реальных результатах, а не доверять заманчивым теориям или интуиции. Если Agile работает, должны существовать эмпирические данные, помещающие рассказы в реалистичный статистический контекст. Итак, прежде чем углубляться в работу Agile, рассмотрим более фундаментальный вопрос о том, действует ли он вообще.

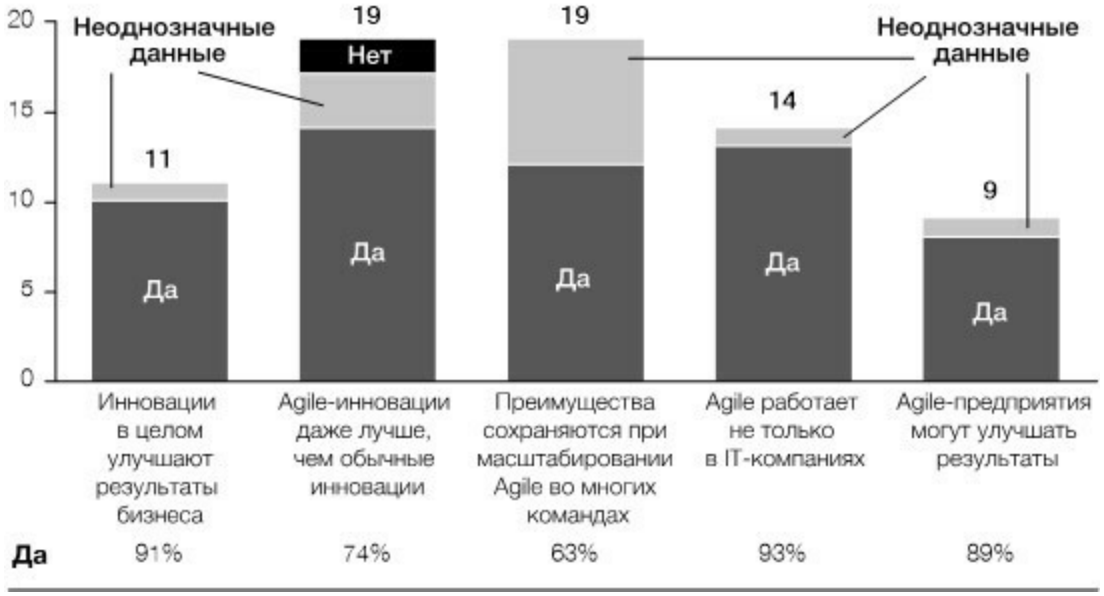
Прежде чем писать эту книгу, мы постарались найти как можно больше данных о результатах применения Agile. Мы изучили множество описанных случаев, в том числе и случаи нескольких сотен собственных клиентов. Мы проанализировали корреляции по диагностическим опросам, проведенным тысячами практиков Agile, которые отслеживают свой прогресс с помощью нашего коэффициента гибкости Бейна. Чтобы быть максимально объективными, мы также собрали и проанализировали 70 отчетов сторонних исследователей. (Полный список отчетов включен в приложение C, чтобы вы могли ознакомиться с любым из них или

сразу со всеми). Это журнальные статьи, книги, правительственные документы, научные диссертации, материалы конференций, консалтинговые и корпоративные исследования и т. д. Некоторые отчеты регулярно обновляются на протяжении многих лет. В других объединены выводы нескольких исследователей. Некоторые более академичные и строгие, чем другие. Мы, вероятно, пропустили какие-то сообщения, что может обидеть их составителей. За это мы приносим извинения и обещаем продолжать расширять и обновлять нашу базу данных.

В целом, мы были воодушевлены тем, что нашлось так много эмпирических данных. По нашему мнению, это убедительное доказательство того, что использование Agile на уровне команды и при масштабировании до уровня предприятия способствует улучшению результатов (Рис. 1–1). Даже без контроля качества выполнения Agile или отбрасывая неудобные точки ввода данных мы находим мало исследований, предполагающих, что Agile-подходы в среднем вредят результатам. Вот наши более конкретные выводы:

РИС. 1–1

Количество найденных исследований по каждому вопросу



Больше инноваций – лучше результаты. Если вы разочарованы итогами работы вашей компании, осознаете ее несбалансированность и задаетесь вопросом, следует ли внедрять меньше или больше нововведений, велика вероятность, что правильный ответ будет «больше». Более 90 % проанализированных нами исследований показывают, что нововведения улучшают результаты деятельности. Ни одно не показывает, что они вредят. Просто некоторые компании внедряют их так много, что происходит снижение доходности. Опыт показывает, что цены на акции могут не отражать будущие выгоды от новшеств. Но известно, что эффективность фондовых рынков проявляется со временем, а в краткосрочной перспективе оценивается неточно.

Agile-инновации даже лучше, чем обычные инновации. Мы нашли 21 отчет об исследованиях на эту тему. Три четверти из них утверждают, что Agile – это лучший способ внедрять технологии, и только 10 % приходят к выводу, что Agile не помог. Важно отметить, что Agile-методы хоть и могут повысить шансы на успех, они его не гарантируют. В одном из самых популярных отчетов, исследовании хаоса (CHAOS REPORT) Standish Group[7], проводится сравнение показателей успеха Agile и традиционных подходов в IT-проектах с 1994 года. На сегодня у этих исследователей есть база данных по более чем 50 000 проектам. Оказалось, что три пятых Agile-проектов имеют больше шансов на успех (42 % против 26 %) и лишь одна треть – на провал (8 % против 21 %). Это впечатляет, но 42 % успеха – не 100 %, и эти цифры отражают ситуации, при которых реализуется достаточное количество Agile-проектов, чтобы вступили в силу законы больших чисел.[6]

Преимущества сохраняются при масштабировании Agile во многих командах. Несмотря на опасения, что Agile был разработан для отдельных групп и не может быть эффективно распространен, результаты исследований доказывают обратное. Хотя масштабные и сложные задачи имеют более низкие показатели успеха при

использовании как традиционных, так и Agile-подходов, на деле относительное преимущество Agile по сравнению с традиционными подходами растет по мере роста сложности задач.

Agile-инновации работают не только в IT-компаниях. Как мы уже отмечали, многие считают, что Agile зародился в IT-сфере и работает только в ней. Это неправда. Agile возник за пределами IT, но быстро распространился в сфере технологий благодаря стремительному развитию Интернета. Четырнадцать из пятнадцати исследовательских отчетов показывают, что Agile эффективно работает в широком спектре отраслей и видов деятельности.

Agile-предприятия могут улучшать свои результаты. Исследований на эту тему крайне мало. В книге упомянуто лишь девять отчетов, и еще несколько было опубликовано в самых строгих академических журналах. Тем не менее, первые результаты обнадеживают. И, когда мы сравниваем мышление и методы Agile с растущим объемом исследований бизнес-результатов вовлеченности сотрудников, успешных лидеров и команд, мы отмечаем замечательную последовательность в выводах[8]. В совокупности этот значительный и растущий объем исследований показывает, что если применять Agile правильно, то это поможет руководителям в достижении целей и выполнении задач.

А теперь перейдем к детальному рассмотрению того, что такое Agile и что нужно для создания Agile-предприятия.

ГЛАВА 1
Как работает Agile

мы покажем вам шоу. Брайан, ответственный за разработку продуктов команды Irresistible Snacks, не может сдержать волнение, хотя и с раздражением замечает, что оно перемежается с периодическими приступами беспокойства. Инженеры не волнуются, напоминает он себе. «Данные такие, какие они есть. С этим надо смириться. Это просто еще один проект».

Команда Брайана уже шесть недель занимается разработкой нового продукта. Сегодня состоится обзор третьего спринта, и члены команды попросят двадцать реальных клиентов выбрать семь главных прототипов для предлагаемой новой линейки «здоровых и вкусных» батончиков. Правление Irresistible будет в полном составе наблюдать за ходом работы. Брайан вздрагивает, вспоминая, что несколько членов руководства с самого начала открыто выступали против нового Agile-процесса. Сегодня решающий день.

Брайан – гурман по призванию и инженер по разработке продуктов питания по профессии. До недавнего времени он трудился в небольших организациях. Всего два года назад он возглавлял разработку новых продуктов для AlwaysAuthentic Nutrition, быстро растущей молодой компании, которая начала менять ассортимент на полках со снеками в супермаркетах и магазинах у дома. Идеальная работа, думал он.

Но потом пришла новость. Irresistible Snacks – крупная компания, торгующая продуктами питания и входящая в еще более крупную корпорацию по производству потребительских товаров, – купила AlwaysAuthentic. Ценовое предложение было щедрым. Владельцы маленькой фирмы разбогатели, как разбойники, и небольшая часть этой крупной суммы досталась сотрудникам. Но приобретение также привело к увольнениям, закрытию завода и отставкам. Что будет

дальше? Брайан не страдал ложной скромностью по поводу своей репутации, он был известен и уважаем в отрасли и знал, что может найти работу практически где угодно. Но где? И что делать? Именно тогда к нему подошел один из лучших инженеров-пищевиков Irresistible. «Вы, ребята, быстро соображаете, – сказал инженер Брайану. – Вы можете поучить нас. Мы хотим научиться внедрять инновации, как это делают пробивные стартап-компании. Приходи к нам. Ты нам нужен».

Это была соблазнительная идея для парня из маленькой компании, каким был Брайан. Перейти в крупную организацию. Попробовать свои силы на большой сцене. Предложение вскружило ему голову. Зарплата и льготы казались внушительными. Была перспектива получить премию, что наконец позволило бы ему отложить солидную сумму.

Итак, Брайан сделал решительный шаг. И конечно, работа оказалась совсем не такой, как он думал. Бюджеты в Irresistible были ограниченными. Процедуры компании не позволяли сделать что-либо без полудюжины подписей, на получение которых уходили недели. В течение полутора лет ему казалось, что он бьется головой об стену. В Irresistible хотели чему-то научиться благодаря этому приобретению? Ха! Скорее, они хотели поймать и уничтожить конкурента, устранив угрозу для их старомодного бюрократического подхода. После восемнадцати месяцев разочарования Брайан был на грани увольнения.

Но тут Лори, CEO Irresistible, вызвала Брайана в свой просторный угловой кабинет с большими окнами. Она сразу перешла к делу. «Уже три года мы теряем долю рынка, – сказала она. – Так больше продолжаться не может».

Брайан был ошеломлен. Во-первых, Лори оказалась моложе, чем он ожидал. Нет, он видел ее и раньше, но только издали, а теперь стало понятно, что ей едва за сорок. Совсем не похожа на стариков, которые занимали другие начальственные кабинеты. Несмотря на

небольшую разницу в возрасте с Лори, Брайан уже начинал чувствовать себя стариком.

Лори говорила прямо. «Наш отдел по исследованию рынка определил новую возможность – полезные, но вкусные батончики. Группа по разработке продуктов сказала, что нужно по крайней мере двадцать четыре месяца, чтобы радикально отойти от наших сегодняшних продуктов. Честно говоря, я не думаю, что они действительно хотят добиться успеха. Они боятся, что это погубит наши прибыльные линии шоколадных батончиков».

Лори подалась вперед и прямо посмотрела на Брайана. «Я слышала, что у тебя другое отношение и что ты действуешь по-другому. Я хочу, чтобы ты возглавил команду по разработке этой новой линейки продуктов. Что скажешь?»

Ничего себе! Слухи о Лори оказались правдой: она была прямолинейна до резкости. Брайан вспомнил, как говорили, что ее назначение стало для всех неожиданностью. Все соглашались, что она была отличным маркетологом, но, очевидно, некоторые из первых лиц компании сопротивлялись решению совета директоров сделать ее CEO.

Брайан колебался. «Ты что, шутишь?» – думал он. Однако вслух произнес: «Я не уверен, что подхожу. Ваша организация практически связала мне руки. Но спасибо за предложение». Раз она говорит откровенно, он сделает то же самое.

Лори рассмеялась. «Я так и знала. Я слышала, что ты уже сыт по горло этой компанией. В этом-то и проблема». Она обошла стол и села на стул рядом с ним. «Пожалуйста, не говори “нет”. Скажи, что тебе нужно, чтобы добиться успеха. Если я не смогу выполнить твою просьбу, мы пожмем друг другу руки и расстанемся по-дружески».

Брайан думал весь вечер. Он поговорил с женой. Позвонил человеку, который когда-то был его наставником. Мнение было единым: что ему терять? Можно попытаться.

Через три дня Брайан пришел в офис Лори, наполненный энергией, которая и создала ему когда-то репутацию в компании. «Нам нужна

многопрофильная команда. Я предлагаю следующих членов: Даниэль из отдела разработки продуктов, Джордан из отдела упаковки, Элли из отдела продаж, Алисса из отдела маркетинга, Брианна из отдела потребительских инсайтов, Дэвид из производственного отдела, Гэвин из отдела поставок и Лиа, у которой есть опыт коучинга Agile-команд. Они мне нужны на все 100 %, на полный рабочий день. Нам понадобится помещение с большим количеством белых досок, чтобы мы все могли работать лицом к лицу».

Брайан посмотрел на Лори, ожидая ее реакции. Она кивнула, предлагая продолжать.

«Нам будет нужен прямой доступ к некоторым инновационным розничным сетям, а также к потенциальным потребителям. Годовой бюджетный цикл только что закончился, поэтому нам понадобится помощь с финансированием. Мы не можем тратить время на долгое ожидание в очереди за помощью в области безопасности, правовых аспектов или IT. Если мы сможем выполнить эту программу так, как это делали в AlwaysAuthentic, мы сможем выпустить на рынок лучший продукт к выборочным розничным клиентам за шесть, а не за восемнадцать месяцев, с полномасштабным выведением на рынок в течение двенадцати месяцев, а не двадцати четырех. Отсчет времени пойдет, как только будет сформирована команда и мы будем готовы начать».

Казалось, Лори была немного удивлена тем, насколько длинным и конкретным был список запросов Брайана. «Ты уверен, что больше ничего не потребуется?» – спросила она, позволив себе слегка улыбнуться.

Брайан усмехнулся. «Только еще два пункта. Нам нужно, чтобы в работе участвовало правление. Мы будем рады принять их идеи, но не традиционные методы микроменеджмента. Мы будем решать, что делать с их предложениями. И я не хочу показаться невежливым, но особенно важно, чтобы это понимали такие фанатики контроля, как Стейси, Келли и Эрик. Если они начнут поручать задания своим подчиненным в нашей команде, ничего не получится. И, наконец,

скажу сразу, моя настоящая цель состоит в том, чтобы все команды разработчиков и, возможно, все инновационные команды увидели ценность этого подхода и приняли его». Он перевел дыхание. «Одного или двух успехов в производстве продукта будет недостаточно, чтобы создать необходимые изменения. Нам нужно не просто несколько Agile-команд, нам нужно Agile-предприятие».

Впервые Лори замешкалась. «Ого, – сказала она. – Я согласна, нам нужны новые продукты. Я не уверена, что нам нужна совершенно новая система. Давайте посмотрим, как пойдет этот проект, а потом поговорим о том, куда двигаться дальше».

Брайан понял, что немного увлекся. «Согласен, – сказал он. – На самом деле это согласуется с принципами, которые практиковались в AlwaysAuthentic Nutrition. В ходе работы я буду вести записи и делиться своими наблюдениями. Я знаю – мы сможем добиться успеха с первым пилотным проектом. Мы будем использовать ваше влияние, чтобы справиться с любыми преградами. Нам под силу найти обходные пути для преодоления системных препятствий. Я и раньше видел, как подобная забота увеличивала шансы команды на успех. Однако при этом не создается среда для обучения и не проводятся организационные изменения, необходимые для масштабирования Agile до десятков или сотен команд. Тестирование Agile-команд, как и тестирование прототипа, должно отражать различные реальные условия. Нам нужно выявлять и исправлять то, что вызывает наибольшую неудовлетворенность в существующей системе. Вы обещаете выслушивать меня без предвзятости?»

Лори легко согласилась – то, о чем просил Брайан, касалось будущего, и в любом случае все зависело от результатов первой команды. То, что она делала, было достаточно рискованно, но, по крайней мере, имело ограничение по времени и масштабу. Будет видно, что получится.

«Договорились», – сказала Лори, и они пожали друг другу руки.

Выйдя из кабинета, Брайан вынул блокнот и открыл его на чистой странице. Он написал заголовок и обозначил первый пункт.

1. Масштабирование Agile

• Agile-команды и Agile-предприятие

Первые три месяца были трудными. Лори пришлось использовать все полномочия CEO, чтобы высвободить нужных людей. В прошлом запуск нового проекта не создавал особых трудностей. Если вам было нужно девять человек на полный рабочий день, вы бы могли собрать команду, состоящую, скажем, из четырех человек, способных работать по полдня, из десяти, готовых уделять проекту 25 % своего времени, и из сорока или пятидесяти, готовых выделять 10 % времени. Функциональные руководители редко возражали, им не нужно было полностью высвобождать кого-то, а наличие представителя в проектной команде позволяло оставаться в курсе проделанной работы. Но это же безумие! Снять с текущих должностей девять хороших работников на полный рабочий день? Это было неслыханно и не могло получиться без сопротивления. «Может, возьмете Даррелла? У него много времени». «Дэвид не хочет заниматься этим Agile. Он боится, что это повредит его карьере». «А четверть рабочего времени Даниэль вас не устроит? Мы всегда так делали. Она активно занимается другим важным проектом, и нет никого, кто мог бы ее заменить. Если мы ее отдадим, это нас просто убьет».

Но Лори была непреклонна, и вскоре Брайан получил всех, кто был ему нужен.

Он не просил, чтобы ему дали суперзвезд компании. Он понимал, что, если команда не сможет работать с обычными людьми, невозможно будет масштабировать Agile для десятков или сотен команд. Но он отказывался начинать, пока группа не будет должным образом сформирована и полностью преданна делу. Тем временем он начал в своем блокноте новую страницу с двумя пунктами.

2. Структура и люди

• Нехватка кадров;

• Карьера в Agile.

Как только Брайан получил всех необходимых ему людей, он незамедлительно принялся за работу. В течение трех дней члены команды работали вместе. Они ознакомились с мышлением и методами Agile. Они сформулировали видение своей программы. Они рассмотрели работу отдела потребительских инсайтов. Они разработали и расставили приоритеты, а также упорядочили накопившиеся потребности клиентов (розничных торговцев) и потребителей (покупателей), которыми надо было заняться. Они также решили, что будут использовать двухнедельные спринты. Это означало, что каждые две недели они будут создавать рабочую версию какого-либо элемента своей программы – питательный батончик, новая упаковка, производственный процесс, маркетинговая программа, рекламные материалы для продаж, стеллажная выкладка товаров или любой другой элемент сквозного опыта покупок и использования. В рамках первого спринта они решили создать две версии нового батончика.

Даниэль из отдела разработки продуктов взяла на себя инициативу. Она обратилась к кондитеру, который проявил интерес к проекту, несмотря на работу над четырьмя другими. Брайан открыл свой блокнот на странице «Структура и люди» и под пунктом «Нехватка кадров» добавил подпункт.

СТРУКТУРА И ЛЮДИ

• Нехватка кадров:

– кондитеры;

• Карьера в Agile.

Алисса из отдела маркетинга захотела создать онлайн-сообщество из двухсот потребителей, чтобы быстро получать отзывы о прототипах. IT-отдел заявил, что они не смогут заняться этим по

крайней мере девять месяцев. Брайан создал новую страницу «Процессы и технологии», где указал два пункта.

3. Процессы и технологии

• Модульная технологическая архитектура (сервисно-ориентированная архитектура и микросервисы);

• Agile-разработка программного обеспечения.

Ему не нравилась идея просить помощь на стороне, но он сразу же заключил контракт со сторонним провайдером на создание платформы онлайн-сообщества.

Затем отдел безопасности пищевых продуктов Irresistible заявил, что никому не разрешается пробовать прототипы батончиков без проведения полного комплекса стандартных испытаний, что займет не менее десяти недель. Брайан не мог этого понять. Такие испытания выходили далеко за рамки требований федеральных регуляторов для этого типа продукции. Эрин, менеджер по безопасности пищевых продуктов, описала некоторые проблемы, с которыми они сталкивались в прошлом, и объяснила, почему было решено перейти на единую стандартизированную систему для всех новых единиц производства. Брайан рассказал, как AlwaysAuthentic разработала четыре различных процесса испытания и согласования прототипов, адаптированных к количеству изменений, которые предполагалось внести в существующие продукты. Он подчеркнул, что в этом случае не вводились новые или опасные ингредиенты, например, яйца, которые могут разносить сальмонеллу. Эрин обещала попытаться продвинуть эту идею по иерархической цепочке, но не слишком надеялась, что начальство изменит свое мнение. Тогда Брайан предложил пару обходных путей. «Не могли бы вы попытаться ускорить процесс согласования, и можно ли, чтобы образцы испытали члены нашей команды и сотрудники, подписавшие заявление о согласии?» Отдел безопасности пищевых продуктов проконсультировался у юристов и подтвердил, что это допустимо.

Брайан достал блокнот, открыл страницу «Процессы и технологии» и внес еще один пункт.

ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИЯ

- Модульная технологическая архитектура (сервисно-ориентированная архитектура и микросервисы);
- Agile разработка программного обеспечения;
- Сделать бизнес-процессы более гибкими (Agile).

Команда работала на износ. Но через две недели у участников были готовы прототипы, и они горели желанием их презентовать. К сожалению, CEO Лори и Келли, глава отдела исследований и разработок, были единственными из десяти членов правления, кто пришел на обзор спринта. За прошедшие годы члены правления поняли, что на первых обзорах работы любой целевой группы обычно представляются только планы, поэтому считали их пустой тратой времени. На этот раз они ошиблись. Команда была готова презентовать прототипы для выбора, основанного на данных от онлайн-сообщества потребителей. Лори попробовала батончики, посмотрела на макет этикетки и широко улыбнулась. «Мы обычно не получаем прототипы новых продуктов раньше, чем через три месяца, а часто на это уходит полгода. Вы сделали это за две недели. Продукт, конечно, не идеальный. Форма немного странная, и батончики передержаны в печи, но я понимаю, к чему вы стремитесь, – она помолчала. – И мне это нравится».

Команда была воодушевлена, но Брайан знал, что это только начало. Члены команды собрались, чтобы провести обзор первого спринта и рассмотреть изменения в последовательности бэклога[9]. Они считали, что им нужно больше ресурсов для создания прототипов. Потребительское сообщество назвало пять вкусов, которые нравились ему больше, чем два вкуса, изначально выбранные командой. Чтобы производить столь разнообразные материалы в достаточном объеме для выбора потребителем, требовалось нечто большее, чем тестовая кухня. Видимо, скоро понадобится пилотная производственная линия. Дэвид из производственного отдела сказал, что таких тестовых линий нет – Irresistible никогда в них не нуждалась. Однако он все-таки нашел

небольшую, редко используемую линию, которую можно было быстро перепрофилировать, но это бы обошлось примерно в 250 000 долларов, а может, и больше. Брайан быстро подал заявку на фонды.

В результате состоялся неловкий и неприятный разговор. Колин, финансовый директор, не любил экспериментов и сразу отклонил запрос. «Слушай, Брайан, нам предстоит трудный год, а этой линии нет в бюджете. Вам придется найти другое решение, пока мы не сможем включить эту сумму в наш следующий оперативный план».

Брайан был ошеломлен. «Конечно, этого нет в бюджете. Но в бюджете нет и доходов, которые будут в результате получены, и прибыли, которая, вероятно, будет в пятьдесят раз больше этих расходов. Мы не можем так долго ждать».

Колин не сдавался. «Расходы точно будут, а будут ли доходы и прибыль – еще неизвестно. Если бы все поступали так, как ты, в компании был бы полный хаос. У меня есть обязательства перед акционерами и людьми в компании, которые действуют в рамках своих бюджетов».

Брайан вытащил свою козырную карту. «Я не люблю это делать, но ты ведь знаешь, что я обращусь к Лори, верно?»

Колин бросил в ответ: «Давай!» – и занялся бумагами на столе. Брайан вышел и направился прямо в кабинет Лори. Она не любила оспаривать решения своего финансового директора, но она обещала финансировать проект, поэтому сделала это, и быстро. Брайан знал, что будут дополнительные бюджетные запросы, и вынул блокнот. Он нашел чистую страницу и начал писать.

4. Планирование и финансирование

• Более частое и гибкое планирование и бюджетирование.

Команда продолжала преодолевать барьер за барьером. Потребители хотели прозрачную упаковку, чтобы они могли видеть реальный продукт. Отдел упаковки беспокоился, что прозрачная упаковка сократит срок годности продуктов. Члены команды знали, что начинающие конкуренты использовали прозрачную упаковку в течение многих месяцев, поэтому они нашли и быстро оценили поставщика, который решил проблему срока годности с помощью новых материалов. Потребители также заявили, что им нравятся продукты с фисташками, клюквой и более высоким содержанием какао. Все это требовало поиска и оценки новых поставщиков, а новые ингредиенты также нуждались в тщательной проверке их безопасности. Брайан и команда согласились, что дополнительное время, необходимое для проверки качества, оправдывает задержку. Они реорганизовали свою деятельность, чтобы избегать таких узких мест.

Слухи о достижениях Agile-команды постепенно распространялись. Выросло число людей, которые захотели поучаствовать. На обзоре второго спринта, когда были представлены пять новых прототипов, присутствовали все члены правления. Но произошло именно то, чего опасался Брайан: некоторые из более ориентированных на контроль руководителей начали создавать проблемы. Они требовали повтора обзоров, которые пропустили. Они начали отдавать приказы своим подчиненным, входящим в команду. Они настаивали на получении предварительных обновлений до масштабных обзоров спринтов. Члены команды опасались, что невыполнение приказов может обернуться катастрофой для их карьеры. В конце концов, когда эта программа закончится, они ведь, возможно, вернутся к старой работе. Брайану ничего не оставалось, как попросить у правления выделить время, чтобы он мог описать Agile-процесс и уточнить роль членов

комитета. Подход, продвигаемый им, предполагал, что лидеры начнут устранять барьеры в работе, искоренив привычку только издавать приказы.

И снова Лори поддержала Брайана, и это позволило временно обойти большую часть препятствий. Но Брайан продолжал заполнять свой блокнот. Открыв пустую страницу, он создал категорию «Руководство и культура» и внес в нее несколько пунктов.

5. Руководство и культура

• Доверие и расширение прав и возможностей, а не командование и контроль;

• Руководители, работающие как Agile-команда;

• Как менеджеры оценивают добавляемую ими стоимость;

• Устранение препятствий.

Росло число пунктов и в других категориях. Под заголовком «Структура и люди» Брайан добавил три новых пункта.

СТРУКТУРА И ЛЮДИ

• Нехватка кадров:

– кондитеры;

• Карьера в Agile;

• Управление эффективностью;

• Должности, роли и права на принятие решений;

• Уточнить определение бизнеса и ответственность за прибыли и убытки.

В разделе «Процессы и технология» также появились новые подпункты.

ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИЯ

• Модульная технологическая архитектура (сервисно-ориентированная архитектура и микросервисы);

• Agile-разработка программного обеспечения;

• Сделать бизнес-процессы более гибкими;

• Разбивать большие, сложные проекты на более мелкие задания;

• Нацеливать всю работу на потребности клиентов.

Третий спринт мог позволить набрать обороты и обеспечить закрепление Agile-процессов, либо дать скептически настроенным бюрократам возможность расправиться с Брайаном. Он пошел на еще один риск. Irresistible всегда привлекала сторонние агентства для проведения подобных демонстраций. Логика понятна: это были

квалифицированные посредники, плюс они могли быть совершенно объективными, и им не нужно было обороняться. Но Брайан хотел, чтобы члены его команды развивали близкие отношения с клиентами, и ему не нравилось ждать две или три недели, пока агентство представит безупречный отчет о результатах его работы. Мало кто из членов команды когда-либо занимался обзором продуктов, и почти все они переживали, как их оценят члены правления.

В этот день группы клиентов по пять человек в каждой зашли в четыре конференц-зала, окружающих центральное помещение для проведения обзоров. Также пришли десять членов правления. Некоторые сосредоточили внимание только на одной группе. Другие постарались получить обратную связь от нескольких групп. Они обсуждали друг с другом, как можно истолковать комментарии потребителей.

С точки зрения членов команды, обзоры прошли успешно. Четыре из семи протестированных продуктов очень понравились представителям разных потребительских сегментов, и были получены хорошие предложения, как сделать эти продукты еще лучше. Стало понятно, какими должны быть упаковка, маркировка, маркетинговые послания и ценообразование. У трех продуктов оказалось слишком много проблем, и они попали в конец бэклога. Но что думает правление? Пришло время это выяснить.

Когда представители команды вошли в центральное помещение, некоторые члены правления зааплодировали. «Это потрясающе, – сказал Келли, руководитель отдела исследований и разработок. – Я никогда не видел такого прогресса за шесть недель». Лори была более сдержанна, но явно довольна – похоже, риск, на который она пошла, себя оправдал. Все взгляды устремились на Колина, финансового директора, на его темно-серый костюм и суровое лицо. Легкая улыбка скользнула по его губам. «Я думаю, что могу это поддержать», – сказал он.

Такая оценка обзора от Колина была равноценна четырем звездам, и люди, похоже, дали волю чувствам. Руководители жали руки всем

членам команды. Они стали спрашивать, чем могут помочь. Они даже заговорили о других инновационных проектах, которым следует применять Agile-методы. На следующий день было назначено собрание команды с обзором проделанной работы, чтобы обсудить, что можно сделать лучше в следующем спринте. Но сегодня вечером можно было праздновать – а Брайану немного поспать.

Почему Agile?

Компания Irresistible Snacks, Брайан и Agile-команда, которую он возглавлял, конечно, вымышлены. История придумана, она основана на историях сотен компаний и команд, которые мы наблюдали. Но вымысел отражает два набора фактов об Agile.

Во-первых, Agile-команда – это основа Agile-предприятия. Если вы не понимаете, что такое гибкая команда, вы не сможете понять Agile как философию деятельности. Вот почему мы так подробно описали команду Irresistible. В оставшейся части этой главы мы рассмотрим, как возникают такие команды, как команда Брайана. Мы опишем в более общих понятиях принципы и практики Agile-метода, а также покажем, как они работают и почему именно так. И мы дадим определение ключевых Agile-терминов, как например, спринта и бэклога. Но сначала мы хотели бы дать представление, как выглядят и как чувствуют себя Agile-команды, потому что и их происхождение, и их деятельность – это попытки людей вырваться из клетки бюрократии.

Во-вторых, в любой организации достаточно легко управлять несколькими подобными группами. Но если ваша конечная цель – распространение Agile, вам нужно начать менять мышление и действия людей во всей организации. Вот в чем смысл блокнота Брайана. Как вы увидите, проблемы и препятствия, которые он вносил в блокнот, – это проблемы и препятствия, которые возникнут в любой компании, пытающейся популяризовать Agile. Мы рассмотрим их в последующих главах. А еще сосредоточимся на вопросах, которые считаем наиболее важными: поведении руководителей; планировании, бюджетировании и анализе; организационных структурах и управлении персоналом; процессах и технологии.

Происхождение Agile

Некоторые историки прослеживают Agile-методологию вплоть до формулирования научного метода, предложенного Фрэнсисом Бэконом в 1620 году. На наш взгляд, было бы более разумно считать отправной точкой 1930-е годы, когда физик и статистик Уолтер Шухарт из Лаборатории Белла (Bell Labs) начал применять циклы непрерывного совершенствования (спецификация-производство-контроль) для улучшения продуктов и процессов. В 1938 году У. Эдвардс Деминг заинтересовался работой Шухарта и популяризировал ее с помощью хорошо известного на сегодняшний день цикла PDSA (plan-do-study-act, планирование-действие-изучение-корректировка).

В 1986 году Икудзиро Нонака и его соавтор Хиротака Такеути опубликовали в журнале *Harvard Business Review* статью под названием «Разработка нового продукта. Новые правила игры» (The New Product Development Game)[1]. Изучая компании, внедряющие инновации гораздо быстрее, чем конкуренты, авторы выявили командно-ориентированный метод, изменивший процесс проектирования и разработки таких продуктов, как копировальные аппараты Fuji-Xerox, автомобильные двигатели Honda и фотоаппараты Canon. Вместо того чтобы следовать традиционным методам разработки продукта в виде «эстафеты» (одна группа функциональных специалистов передает выполненную работу следующей), эти компании использовали подход, который Такеути и Нонака назвали «регбийным» – «команда пытается пройти всю дистанцию как единое целое, передавая мяч друг другу».[1]

В 1993 году Джефф Сазерленд [10]столкнулся с невыполнимой задачей. Компании Easel Corporation, занимавшаяся разработкой программного обеспечения, предстояло менее чем за шесть месяцев создать новый продукт, призванный заменить устаревшие предложения. Сазерленд уже имел большой опыт в таких

методологиях, как быстрая разработка приложений, объектно-ориентированное проектирование, циклы PDSA и работа с автономными исследовательскими группами skunkworks. Он захотел прямо в штаб-квартире корпорации Easel создать культуру, сочетающую преимущества как автономности, так и интеграции. И начал с того, что прочел все, что смог найти о повышении производительности организации. Изучив огромное количество материалов и переговорив с ведущими специалистами по управлению продуктами, Сазерленд заинтересовался несколькими оригинальными идеями.

Одна из них упоминалась в статье Лаборатории Белла о работе команды Borland Quattro Pro. В ней говорилось, что короткие ежедневные встречи команды резко повышают производительность группы.[3] Схожие советы мелькали и в других материалах. Но краеугольным камнем концепции Сазерленда стало открытие «регбийного подхода» Такеути и Нонаки, хотя он скорее касался производства, а не IT. Позаимствовав многое из ключевых идей и добавив конкретные операционные практики, Сазерленд создал новый способ разработки программного обеспечения; используя лексику регби, он назвал его Scrum (схватка в регби). Методы Scrum позволили ему завершить, казалось бы, невыполнимый проект вовремя, оставаясь в рамках бюджета и с меньшим количеством ошибок, чем в любом предыдущем релизе. Позднее Сазерленд сотрудничал со своим давним коллегой Кеном Швабером, документируя этот подход, и в 1995 году они впервые представили Scrum публике.

Конечно, Сазерленд и Швабер были не одиноки в своих поисках инновационных методов. Эра информации успешно продолжалась. Прорывные технологии сметали с рынка неповоротливых конкурентов. Стартапы и действующие компании искали эффективные способы адаптации к незнакомым и нестабильным условиям. Программное обеспечение становилось неотъемлемой частью почти каждой бизнес-функции, и многие творческие разработчики усердно

трудились над улучшением методов программирования для повышения адаптивности.

В 2001 году семнадцать разработчиков, называвших себя *организационными анархистами*, встретились в городке Сноуберд, штат Юта, чтобы обменяться идеями. Среди них был Сазерленд и другие сторонники Scrum. В группу также входили приверженцы конкурирующих подходов, включая экстремальное программирование (XP), Crystal, адаптивную разработку программного обеспечения (ASD), функциональную разработку (FDD) и метод разработки динамических систем (DSDM). Все эти методы были в совокупности известны как «легкие» фреймворки, поскольку они использовали меньшее количество простых правил, позволяющих быстрее адаптироваться к меняющимся условиям. Немногие из присутствовавших считали эту терминологию лестной.

Новое название

Несмотря на разногласия, участники встречи в конце концов согласовали новое название для движения: Agile. Слово было предложено одним из участников, который тогда читал книгу *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer* Стивена Л. Голдмана, Роджера Н. Нагеля и Кеннета Прейса.[4] В книге приведено сто примеров компаний, включая ABB, Federal Express, Boeing, Bose и Harley-Davidson, которые разрабатывали новые способы адаптации к нестабильным рынкам. Выбрав название, присутствующие договорились издать «призыв к оружию», который назвали Agile-манифестом разработки программного обеспечения (Manifesto for Agile Software Development). В нем были сформулированы четыре ключевые ценности, которые разделяли все участники встреч. Например, «работающие решения важнее исчерпывающей документации» или «готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану». Позже на этой встрече и в течение следующих нескольких месяцев они разработали двенадцать операционных принципов, таких как «Наш наивысший приоритет – удовлетворение клиента за счет ранней и бесперебойной поставки ценного программного обеспечения» и **«Простота – искусство не делать лишней работы – имеет важное значение».**[5] Начиная с 2001 года все системы разработки, согласующиеся с этими ценностями и принципами, стали считаться Agile-методами.

После того как в ходе встречи в Сноуберде было сформулировано кредо Agile-инноваций, метод стал быстро набирать популярность. Манифест был размещен в Интернете, и желающие могли подписать его в знак поддержки Agile-принципов. Большинство членов первоначальной группы, к которой присоединилось несколько новых, собрались позже в том же году, чтобы обсудить пути распространения

принципов Agile. Все согласились писать статьи и выступать с лекциями по данной теме.

Использование Agile расширялось. В 2016 году один из авторов этой книги – Даррелл Ригби – вместе с Сазерлендом и Такеути написал для журнала Harvard Business Review статью под названием Embracing Agile.[6] К тому времени, как сообщалось в статье, организация National Public Radio использовала Agile-методы для создания новых программ, John Deere – для разработки некоторых новых машин, а Saab – для производства реактивного самолета Gripen. Винодельня Mission Bell Winery в Калифорнии использовала Agile «повсюду, начиная с производства вина и заканчивая складированием и работой команды старшего руководства».[7] Базирующаяся в Массачусетсе компания OpenView Venture Partners поощряла свои портфельные компании за внедрение Agile-методов. С тех пор Agile распространился еще дальше, и мы приведем немало примеров, доказывающих это. И хотя сложное генеалогическое древо Agile иногда вызывает страстные споры среди приверженцев метода, два факта очевидны. Во-первых, корни и сферы применения Agile уходят далеко за пределы его информационных технологий; они применимы ко многим частям организации. Во-вторых, Agile продолжит распространяться. Он был разработан, чтобы помочь людям вырваться из тисков застоя – а в этом сейчас больше всего нуждаются компании, такие как Irresistible Snacks, по всему миру. И в этом и есть смысл Agile – восстановить баланс между бюрократией и инновациями.

Как работают Agile-команды

Agile-команды работают не так, как работает привычная нам система подчинения. Они лучше подходят для инноваций – то есть для выгодного применения креативности с целью улучшения решения проблем клиентов, бизнес-процессов и технологий.

Чтобы использовать такую возможность, организация формирует и наделяет полномочиями небольшую команду, обычно от трех до девяти человек, большинство из которых работают весь день. Команда многопрофильна, и ее члены обладают всеми навыками, необходимыми для выполнения поставленных задач. Команда сама управляет и несет ответственность за все аспекты работы. Старшие руководители лишь указывают членам команды, где внедрять инновации. Столкнувшись с большой сложной проблемой, команда разбивает ее на модули, разрабатывает решения для каждого из них с помощью быстрого создания прототипов и быстрой обратной связи, а после интегрирует их в единое целое. Члены команды больше ценят адаптацию к изменениям, чем следование плану. Они считают себя ответственными за конечные результаты (такие как рост, прибыльность и лояльность клиентов), а не за промежуточные (такие как строки кода или количество новых продуктов). Команды тесно сотрудничают с клиентами, как внешними, так и внутренними. В идеале ответственность за инновации ложится на людей, наиболее близких к клиентам. Это сокращает число уровней контроля и согласований, тем самым ускоряя работу и повышая мотивацию команд.

Agile-подходы – это сочетание мышления и методов. Среди приверженцев Agile иногда вспыхивают настоящие сражения из-за того, что важнее, но такие споры абсурдны. Что нужнее для выживания – голова или сердце? Если у вас не будет и того, и другого, вы умрете.

Как философия, Agile нацелена на клиентов. Специалисты-практики считают, что у каждого вида деятельности есть клиент и что работа должна быть направлена на как можно более эффективное и прибыльное удовлетворение потребностей клиентов. Например, финансовая группа обслуживает операционные подразделения, которые она финансирует, и они должны предоставлять обратную связь, касающуюся их удовлетворенности услугами этой службы. У Agile-команд есть бэклоги – перечни работ, расположенных в порядке важности, основанные на потребностях клиентов, а не на задачах, которые надо выполнить.

Мышление Agile ненавидит незавершенную работу. Она отнимает время, не прибавляя при этом ценности. Чем дольше длится незавершенность, тем дороже это обходится. В это время потребности клиентов меняются, конкуренты внедряют инновации, а HP устаревают. Поэтому Agile отдает предпочтение небольшим задачам, выполняемым в ограниченных по времени (меньше месяца) рабочих циклах, называемых *спринтами*. Вопреки мнению некоторых скептиков, практики Agile используют короткие спринты не для того, чтобы заставить членов команды работать более напряженно. Они делают это, чтобы быстрее получать отзывы от реальных клиентов. Короткий спринт побуждает Agile-команды думать, как быстро создать что-то, что можно протестировать. Короткие спринты также облегчают для членов команды синхронизацию длинных и медленных процессов с быстрыми.

Участник группы, являющийся владельцем инициативы, в конечном счете несет ответственность за создание ценности продукта для клиентов (включая внутренних клиентов и будущих пользователей) и бизнеса. Как правило, это представитель бизнес-функции, которая занимается работой с командой и координацией действий с ключевыми заинтересованными сторонами: клиентами, высшими руководителями и бизнес-менеджерами. Владелец инициативы может использовать такие методы, как дизайн-мышление или краудсорсинг, чтобы создать полный перечень перспективных возможностей. Затем

он постоянно и безжалостно ранжирует этот перечень в соответствии с последними оценками важности тех или иных действий для внутренних или внешних клиентов и компании. Он не указывает команде, кто и что должен делать и сколько времени займет выполнение задач. Члены команды сами создают простую дорожную карту и детально планируют только те виды деятельности, в которых не ожидается изменений. Они разбивают наиболее приоритетные задачи на небольшие модули, решают, какой объем работы они возьмут на себя и как будут ее выполнять. Кроме того, участники четко определяют понятие «выполнено», а затем начинают создавать рабочие версии продукта в рамках спринтов. Процессом руководит фасилитатор (часто это обученный scrum-мастер). Он защищает команду от отвлекающих факторов и помогает ей задействовать коллективный разум.

Процесс полностью прозрачен. Члены команды ежедневно проводят краткие координационные совещания для анализа прогресса и выявления препятствий. Они разрешают разногласия путем экспериментов и обратной связи, а не путем бесконечных дебатов или апелляций к начальству. В течение короткого периода времени они с участием нескольких клиентов тестируют небольшие рабочие прототипы всего продуктового предложения или его части. Если продукт нравится клиентам, прототип может быть выпущен немедленно, даже если кому-то из старших руководителей он не слишком нравится или кто-то считает, что нужно больше деталей. Затем команда проводит мозговой штурм, как улучшить будущие циклы, и готовится к работе над следующим приоритетом.

В сравнении с используемыми в менеджменте традиционными подходами, Agile имеет ряд важных преимуществ, и все из них изучены и описаны. Он повышает производительность команды и удовлетворенность сотрудников. Agile сводит к минимуму потерю времени, связанную с ненужными совещаниями, повторяющимся планированием, избыточной документацией, дефектами качества и малоценными характеристиками продукта. Повышая наглядность и

постоянно адаптируясь к меняющимся приоритетам клиентов, метод приумножает их вовлеченность и удовлетворенность, быстрее и более предсказуемо выводит на рынок наиболее ценные продукты и функции, а также снижает риски. Благодаря тому, что в команде сотрудничают представители разных направлений деятельности, этот подход обогащает опыт организации и укрепляет взаимное доверие и уважение. Наконец, резко сокращая время, затрачиваемое на микроуправление функциональными проектами, Agile позволяет старшим менеджерам сосредоточенно заниматься той ценной работой, которую могут выполнять только они: созданием и корректировкой стратегического видения; приоритезацией стратегических инициатив; упрощением и фокусировкой работы; назначением нужных людей для выполнения поставленных задач; расширением межфункционального сотрудничества и устранением препятствий на пути прогресса.

Практики Agile чрезвычайно скептически относятся к способности менеджеров предсказывать, управлять и контролировать инновационные решения, особенно когда неясно, что и как нужно делать. В качестве мысленного эксперимента представьте, что вам поручено разработать маршрут самоуправляемого автомобиля из Миннесоты во Флориду. У вас будет два варианта.

Первый – создать детерминированную модель транспортного средства. Можно детально изучить дороги между Миннесотой и Флоридой, спрогнозировать каждый изгиб и поворот, изменение сигнала светофора, пересечение дороги пешеходом или оленем, дорожно-транспортные происшествия и погодные условия. Если автомобиль попадает в аварию во время пробного прогона (а это неизбежно), вам предложат еще поработать и улучшить свои навыки прогнозирования. Но шансы, что дополнительная работа решит проблему, невелики. Если бы транспортное средство двигалось внутри трубы, возможно, модель прогнозирования и планирования сработала бы. В реальном мире все усложняется очень быстро.

Другой подход заключается в программировании автомобиля на адаптацию к изменяющимся условиям. Выясните, почему кто-то вообще может захотеть поехать из Миннесоты во Флориду. Если ураганные условия делают Флориду слишком опасной, подумайте о перенаправлении поездки в Калифорнию. Затем спрогнозируйте возможные ситуации, разработайте способы их измерения, создайте датчики для их отслеживания и запрограммируйте соответствующие реакции на ситуации. Соберите данные из метеорологических центров, с дорожных мониторов и от других водителей. Передайте информацию на те же датчики вашего автомобиля. «Я приближаюсь к перекрестку, надо обязательно остановиться на светофоре». Если петли обратной связи достаточно коротки и чувствительны, переходы будут плавными и удобными, а не крутыми и резкими. Вот что такое Agile – учиться по ходу дела.

Пять основных выводов

1. **Agile-команда – это основа Agile. Если вы не понимаете, как работает такая команда, вам будет трудно масштабироваться до уровня предприятия.**
2. **Agile-команды считают, что отзывы клиентов лучше помогают определить, какие действия для внедрения инновации важны и как эти шаги лучше адаптировать.**
3. **Agile-команды используют спринты не для того, чтобы заставить людей работать более напряженно или быстро. Они делают это, чтобы моментально получать отзывы от реальных клиентов (внешних и внутренних) о ценности продукта.**
4. **Бюрократы будут препятствовать отказу от контроля до тех пор, пока не разрешат эксперименты в контролируемых условиях и не обнаружат, что показатели успеха утроились – и что клиенты, сотрудники и акционеры довольны.**

5. **Опрометчиво пытаться прогнозировать, управлять и контролировать инновации там, где нет ясности относительно конечного продукта и способа его получения.**

Глава 2
Масштабирование Agile

В авиастроительной компании Saab работает более ста Agile-команд, занимающихся разработкой программного обеспечения, оборудования и фюзеляжа для истребителя Gripen, фантастически сложного продукта стоимостью 43 миллиона долларов. В 7:30 утра каждая команда, работающая на переднем плане, проводит пятнадцатиминутное собрание, чтобы обсудить имеющиеся проблемы. Некоторые из них невозможно решить в рамках команды. В 7:45 вопросы, требующие координации, передаются в вышестоящую группу, руководители которой либо решают их, либо передают дальше по иерархической лестнице. Процесс продолжается, и к 8:45 управляющая команда получает перечень критически важных вопросов, которые необходимо решить, чтобы можно было продолжать работу в нужном направлении. Saab Aeronautics также координирует деятельность своих команд с помощью трехнедельных спринтов, генерального плана проекта (это актуализируемый документ) и совместного использования различных традиционных частей организации – например, проведения пилотного тестирования и использования средств моделирования в командах разработчиков. Как уже было сказано, считается, что конечный продукт станет самым экономичным военным самолетом в мире.

Компания SAP SE, производящая корпоративное программное обеспечение, одна из первых провела масштабирование Agile, запустив этот процесс десять лет назад. Ее руководители сначала внедрили Agile в своих подразделениях по разработке программного обеспечения (сегменте, максимально ориентированном на клиента), где смогли протестировать и усовершенствовать свой подход. Они создали небольшую группу консультантов для обучения, коучинга и

внедрения нового способа работы, а также систему отслеживания результатов, чтобы все могли знать о достижениях команд. «Демонстрация конкретных примеров впечатляющего роста производительности благодаря Agile вызывала все больший интерес в организации», – рассказывал Себастьян Вагнер, менеджер-консультант группы.[1] В течение следующих двух лет компания внедрила Agile в более чем 80 % своих групп разработчиков, создав более двух тысяч команд. Персонал отделов продаж и маркетинга осознал необходимость адаптироваться, чтобы не отставать. Когда был достигнут прогресс на внешней стороне, пришло время действовать бэк-офису, поэтому SAP перевела на Agile группу, работающую над внутренними IT-системами.

На момент написания книги в группе компаний USAA работало несколько сотен Agile-команд, и их число планировалось увеличить. USAA – финансовая организация, которая специализируется на обслуживании американских военнослужащих, связывает деятельность Agile-команд с людьми, ответственными за бизнес-единицы и продуктовые линейки. Цель состоит в том, чтобы менеджеры, ответственные за конкретные части отчета о прибылях и убытках, понимали, какое влияние на их результаты могут оказать кросс-функциональные команды. В компании есть руководители высшего звена, которые выступают в качестве генеральных менеджеров в каждом направлении бизнеса и полностью отвечают за результаты деятельности. Что касается выполнения значительной части работы, они полагаются на команды, действующие в рамках всей организации. USAA также зависит от технологий и цифровых ресурсов, предоставляемых их владельцам опыт; цель состоит в том, чтобы обеспечить бизнес-руководителей всеми необходимыми ресурсами для достижения результатов, которых они обязались достичь.

В течение последних десяти лет руководители, имеющие опыт работы с Agile-командами или слышавшие о них, начали задавать серьезные вопросы. Что, если компания создаст десятки, сотни или

даже тысячи Agile-команд по всей организации? Могут ли целые сегменты бизнеса научиться работать таким образом? Повысит ли масштабирование Agile корпоративную производительность так, как методы Agile повышают производительность отдельных команд? Такие разные компании, как 3M, Amazon, Bosch, Dell, Google, Haier, ING, Lego, Microsoft, Netflix, PayPal, Royal Bank of Scotland, Riot Games, Salesforce, Spotify и Target, увеличили масштаб и охват своих Agile-команд. Мы работали со многими из них и изучали их опыт. Хотя в целом результаты впечатляют, огромное удивление вызывает разнообразие в подходах компаний к достижению цели и даже к определению, что значит масштабировать Agile.

Что значит масштабировать Agile?

Есть очень простое определение масштабирования Agile: это постоянное создание новых Agile-команд. Увеличить их число до пятидесяти, ста или более. Расширить сферу применения Agile, чтобы Agile-команды функционировали в разных частях организации. Научиться использовать группы команд, занимающиеся очень большими проектами. Мы встретили много разных примеров подобного масштабирования, и большая часть комментариев касается успешной реализации этого подхода. Мы называем это масштабированный Agile, и на данный момент как раз-таки его обычно реализуют в типичных крупных организациях.

Но есть и другое определение масштабирования Agile. Это то, что еще предстоит большинству компаний. Мы называем это созданием Agile-предприятия, и в некотором смысле именно об этом и идет речь в нашей книге. Масштабированный Agile фокусируется на повышении эффективности Agile-команд, позволяя бюрократии и инновации сосуществовать. Agile-предприятия, напротив, фокусируются на создании гибких бизнес-систем: они превращают бюрократию и инновационные действия в симбиотических партнеров, сотрудничающих ради достижения превосходных результатов. В последующих главах будет подробно обсуждаться вопрос, как далеко и как быстро следует продвигаться. Не обойдем стороной и множественные изменения в поведении, процессах и операциях, необходимые для создания Agile-предприятия. В этих главах мы постараемся охватить все, начиная с преобразования IT и изменения бюджетного процесса и заканчивая модернизацией системы управления кадровым потенциалом и системой оплаты труда. В настоящей главе мы ставим перед собой более скромную, но не менее важную цель. Мы хотим сделать общий обзор того, что связано с созданием Agile-предприятия, и показать, чем оно отличается от использования масштабированного Agile. Мы также хотим выяснить,

почему компания может захотеть заняться столь амбициозным и порой опасным делом.

Масштабированный Agile

Компания, которая стремится внедрить масштабированный Agile, скорее всего, останется бюрократической в своем фундаментальном подходе к бизнесу. Как правило, клиент, которого она стремится удовлетворить, – это акционер. Основная цель состоит в том, чтобы создать достаточное число Agile-команд для улучшения финансовых результатов. Чтобы обеспечить прибыльность программы, руководство может сочетать меры по сокращению расходов, включая увольнения, с поддержкой Agile-команд. Преобразованием обычно руководит отдел управления программой, точно так, как до этого другими инициативами руководили целевые группы. Управление программой заключается в изменении поведения людей – создании Agile-команд, продвижении сторонников или увольнении людей, которые активно сопротивляются трансформации. Руководящий состав также, как правило, берет на себя ответственность за то, чтобы не дать Agile-команде сбиться с пути или выйти за рамки бюджета. Через пару лет появится гораздо больше Agile-команд, и они, скорее всего, будут довольно эффективно координировать свои действия. Тем не менее, они почти наверняка будут работать в рамках бюрократической системы корпоративного управления, операций, поддержки и контроля – системы, которая работает почти так же, как работала в течение десятилетий.

Ранее мы определили некоторые из подобных практик как подводные камни, которых следует избегать, – это и считается ловушкой, если вы хотите создать настоящее Agile-предприятие. Но масштабированный Agile не всегда терпит поражение и для некоторых компаний он может стать правильным выбором. Процесс создания все новых и новых Agile-команд управляем в рамках традиционных процессов руководства, и большинство препятствий можно преодолеть, творчески используя обходные пути. Топ-менеджеры могут контролировать работу нескольких десятков Agile-

команд, не причиняя вреда их производительности и не подрывая моральный дух. Поскольку Agile-группы почти всегда работают лучше, чем традиционные проектные команды, результаты, как правило, улучшаются. И все же такой подход сопряжен с серьезными рисками. Со временем части организации, не использующие Agile, могут начать жаловаться. Сотрудникам этих подразделений может показаться, что Agile-команды крадут лучших людей, перехватывают деньги, которые могут быть использованы в других подразделениях, игнорируют процедуры составления бюджета, ставят под угрозу хорошую практику управления и в целом подвергают компанию риску. Возникающий в результате разлад может вынудить организацию вернуться к более традиционным способам ведения дел, пожертвовав всеми достигнутыми успехами. Существует также «стоимость выбора»: компания, которая ограничивает себя масштабированным Agile, отказывается от потенциальных выгод создания Agile-предприятия.

Но самая большая проблема – и противоречащая здравому смыслу – заключается в следующем: хотя Agile-команды разрабатывают инновации лучше и быстрее, чем это происходило прежде, руководители, скорее всего, обнаружат, что общая скорость внедрения инноваций в компании не растет. Разобравшись, они поймут концепцию эффективности потока.

Время, которое требуется Agile-команде, чтобы осуществить инновацию, определяется двумя факторами: временем, необходимым для работы над инновацией, и временем, потраченным на ожидание других. Время ожидания включает в себя задержки, вызванные такими операционными процессами, как календари стратегического планирования, процессы согласования решений, циклы бюджетирования и финансирования, графики выпуска программного обеспечения, правовые или нормативные ограничения, процессы распределения персонала и десятки других факторов. Эффективность потока компании рассчитывается путем деления рабочего времени на сумму рабочего времени плюс время ожидания (Рис. 2–1). Эмпирические данные показывают, что эффективность потока для

большинства компаний редко превышает 15–20 %. Таким образом, даже если благодаря Agile скорость работы увеличится на одну пятую, общая скорость внедрения инноваций на предприятии может увеличиться только на 3 или 4 %. Это едва заметная разница. Более того, когда компании увольняют оперативный и обслуживающий персонал, чтобы платить за Agile-команды без изменения бизнес-процессов, остается меньше людей для выполнения того же количества работы.

Это приводит к снижению скорости, длинным очередям, длительному ожиданию и большему количеству незавершенной работы. Что еще хуже, менеджеры отчаянно ищут способы оптимизировать использование ресурсов и снизить затраты, поэтому они заполняют время, поручая людям дополнительные проекты. Это приводит к многозадачности, что увеличивает затраты на переключение, снижает производительность, увеличивает время ожидания и еще больше замедляет циклы разработки. В конце концов, скорость внедрения инноваций может даже снизиться.

РИС. 2–1

У большинства компаний эффективность потока редко превышает 15–20%

Источник данных: Дэниел Ваканти, автор Actionable Agile Metrics for Predictability: An Introduction, и Дэвид Дж.Андерсон, соавтор Kanban Maturity Model: Evolving Fit-for-Purpose Organizations.

Вот показательный пример и реальный аналог опыта Irresistible Snacks. Крупная финансовая компания, которую мы исследовали, запустила пилотный проект по созданию следующего мобильного приложения с использованием Agile-методов. Конечно, первым шагом было формирование команды. Для этого надо было направить бюджетную заявку на разрешение и финансирование проекта. Она вошла в пакет документов, предлагаемых к утверждению в следующем процессе годового планирования. После нескольких месяцев анализа компания наконец одобрила финансирование. В ходе пилотного проекта было разработано эффективное приложение, которое высоко оценили клиенты, и команда гордилась своей работой. Но прежде чем выпускать приложение, необходимо было провести оценку его уязвимости в рамках традиционного каскадного процесса. Это длительная процедура, в ходе которой тестируется документирование, функциональность, эффективность и

стандартизация компьютерного кода, и очередь на нее была длинной. Затем приложение надо было интегрировать в основные IT-системы, что означало еще один каскадный процесс с шестимесячным или девятимесячным лагом. В итоге общее время выпуска сократилось совсем незначительно.

Так как же справляться с такими серьезными вызовами? Это цель Agile-предприятия.

Agile-предприятие

Agile-предприятие – это нечто большее, чем просто совокупность команд. Это тщательно сбалансированные операционные модели, которые используют Agile-методы для (1) надежного и эффективного ведения бизнеса, (2) его изменения с целью извлечения пользы из непредсказуемых возможностей и (3) гармонизации двух видов деятельности. Поэтому руководители, стремящиеся создать такое предприятие, подходят к процессу масштабирования с другим мышлением. Они не пытаются отделить Agile-команды от остальной организации, как если бы эти две группы были врагами. Они также не пытаются поместить всех сотрудников в Agile-группы. Хотя инновационные Agile-команды – это важный элемент Agile-предприятия, в них обычно входит только 10–50 % сотрудников. Большая часть работы и большинство людей в подобных системах сосредоточены на управлении бизнесом – операциях, поддержке и контроле.

Кроме того, в таком предприятии руководители рассматривают сам процесс масштабирования как Agile-инициативу – фактически как самую важную из всех Agile-инициатив. Руководители высшего звена управляют переходом как Agile-команда. Они понимают, что подобные оптимизации – это продукты непрерывного совершенствования, а не проекты с ожидаемыми результатами или фиксированными сроками завершения. Они рассматривают сотрудников не как подчиненных, сопротивляющихся переменам, а как клиентов, чье участие и обратная связь имеют решающее значение для успеха. Руководящая команда устанавливает приоритеты и последовательность возможностей для улучшения опыта этих клиентов и повышения их удовлетворенности. Руководители занимаются решением проблем и устранением препятствий, а не делегируют эту работу подчиненным.

Компания Bosch, ведущий мировой поставщик технологий и услуг с более чем 400 000 сотрудников и деятельностью в шестидесяти с лишним странах, приняла этот подход. Когда руководители начали понимать, что традиционное управление «сверху вниз» неэффективно в быстро меняющемся глобализированном мире, организация стала одним из первых последователей Agile-методов. Но оказалось, что разные сферы бизнеса требовали разных подходов, и первая попытка Bosch масштабировать Agile привела к культуре раздора, в которой полные энтузиазма новые подразделения управлялись Agile-командами, а традиционные функции оставались в стороне, что ставило под угрозу задачи целостной трансформации. В 2015 году члены правления во главе с CEO Фолькмаром Деннером решили выстроить единый и целостный подход к Agile-командам. Правление выступило в качестве руководящего комитета, а руководителем работ был назначен Феликс Иероними, инженер-программист, ставший экспертом Agile.

Поначалу Иероними рассчитывал управлять работой так же, как Bosch управляла большинством проектов: с целью, намеченной датой завершения и регулярными отчетами правлению о состоянии дел. Но такой подход оказался несовместимым с принципами Agile, а подразделения компании весьма скептически отнеслись к еще одной программе, организованной руководством. Поэтому команда сменила тактику. «Руководящий комитет превратился в рабочий комитет, – рассказал нам Иероними. – Дискуссии стали гораздо более интерактивными». Команда составила и упорядочила список корпоративных приоритетов, который регулярно обновлялся, и сосредоточилась на постоянном устранении барьеров для повышения гибкости. Члены комитета рассредоточились, чтобы вовлечь в диалог руководителей подразделений. «Стратегия превратилась из ежегодного проекта в непрерывный процесс, – сказал Иероними. – Члены правления разделились на небольшие Agile-команды и протестировали различные подходы – некоторые с участием “владельца продукта” и “Agile-мастера” – для решения сложных

проблем или работы над основными темами. Например, одна группа разработала проект десяти новых принципов лидерства, опубликованный в 2016 году. Они лично были довольны повышением скорости и эффективности. Такой опыт не приобретешь, читая книги». Сегодня Bosch работает, комбинируя Agile-команды и традиционно структурированные подразделения. Но, по данным компании, почти все сферы деятельности приняли ценности Agile, сотрудничают эффективнее и быстрее адаптируются ко все более динамичным рынкам. В следующих главах мы более подробно расскажем о Bosch.

Создание Agile-предприятия не означает полного отказа от бюрократии. Любой, кто размышляет об этом, должен пройти знаменитый тест Ф. Скотта Фицджеральда на наличие первоклассного интеллекта: «Свидетельство первоклассного интеллекта – способность удерживать в голове две противоположные идеи и сохранять при этом возможность действовать».[2] Безусловно, такой мыслительный процесс нужен и самой организации.

С одной стороны, Agile-предприятие нуждается в Agile-командах, занимающихся инновациями повсюду, а под инновациями мы подразумеваем не просто внедрение таких новых продуктов, как предлагаемая в Irresistible линия батончиков. Компании нуждаются в нововведениях в бизнес-процессах, технологиях, кадрах, даже в финансах. Agile-команды могли бы внимательно рассмотреть процедуры цепочек поставок, кадровую политику и практику обслуживания клиентов.

Проще говоря, Agile-предприятие – это кросс-функциональная команда. Руководители Agile-предприятия должны надежно и эффективно управлять бизнесом, менять его, чтобы извлекать пользу из непредсказуемых возможностей, и гармонизировать оба вида деятельности. Эта точка зрения согласуется с китайской философией двойственности – инь и янь. Операции и инновации – это взаимодополняющие и взаимозависимые виды деятельности, которые нуждаются друг в друге. Трения, сдержки и противовесы – это особенности, а не недостатки здоровой операционной системы

(Рис. 2–2). Поэтому мы постоянно подчеркиваем идею баланса. Конечно, правильный баланс варьируется в зависимости от отрасли, компании и деятельности в рамках бизнеса. Управление НИОКР[11] для инновационного руководителя в робототехнике потребует гораздо больших изменений, чем управление добычей полезных ископаемых для сырьевого игрока в отрасли по производству гравия.

РИС. 2–2

Инь и янь бизнеса

Руководители, стремящиеся создать Agile-предприятия, знают, что видение будущего может помочь преодолеть сдерживающие бюрократические умонастроения. Понимают, что эффективная стратегия и приоритеты, которые она устанавливает, фокусируют Agile-команды на правильных инициативах. И признавая, что прогнозы на будущее обычно не подтверждаются, не уверены, насколько далеко или насколько быстро хотят продвинуться. Этот вопрос подробно рассматривается в Главе 3. Как же им разработать и «продать» видение и стратегию его достижения и не выглядеть глупо, если то или другое окажется ошибочным? К сожалению, наиболее распространенный подход – это отказ понять и признать

такие недостатки, хотя следующие руководители будут рады указать на них, когда будут призваны изменить курс.

Более эффективный способ – мыслить и создавать видение так, как это делает Agile-команда.

Подобный процесс начинается по той же причине, по которой вообще существует любая Agile-команда: необходимо повысить производительность, помогая определенной группе клиентов продвигаться к их целям. Agile-команды обычно выражают такие цели в форме историй пользователей.

РИС. 2–3

Простые истории пользователей

Являясь: _____ (тип клиента)

Я хочу: _____ (желаемые решения и опыт)

Поэтому: _____ (цели клиента; функциональные и эмоциональные преимущества)

Самые простые истории пользователей выглядят примерно так, как показано на Рис. 2–3. Более сложные версии больше похожи на Рис. 2–4.

РИС. 2–4

Более сложные истории пользователей

Являясь:	(тип клиента)
Пытаясь:	(цели клиента)
При этом:	(конкретный случай из опыта клиента)
Недоволен:	(проблемы и препятствия)
И часто пытаюсь:	(неудовлетворительные варианты)
Я бы хотел:	(желаемый опыт и определение качества)
Чтобы я мог:	(желаемые функциональные и эмоциональные выгоды)
Если вы решите проблемы, я откажусь от:	(альтернативы, предлагаемые конкурентам)
Но я опасаюсь, что не получу:	(выгоды альтернатив)
И меня беспокоит, что ваше решение:	(ожидаемые риски и тревога вследствие решения)

Имея на руках соответствующие истории пользователей, руководители могут посмотреть на мир глазами разных клиентов Agile-предприятия, включая конечных потребителей, производственный персонал, разработчиков инноваций, финансовых инвесторов и внешнее сообщество. Вот еще одна сфера, где важен баланс. За последние несколько десятилетий корпоративная весомость краткосрочных финансовых результатов выросла до нездорового уровня. В любом случае планируемое достижение суммарного дохода акционеров на уровне первого квадриля, как это делают многие управленческие команды, не состоится в 75 % компаний. Поэтому среди Agile-гуру стало модным вместе с бюрократией выбрасывать на свалку финансовые результаты и рекомендовать сосредоточиться только на удовлетворении клиентов. Без сомнения, это станет громким инфоповодом. Но если вы не собираетесь раздавать свои товары бесплатно, а затем свернуть

бизнес, вам надо уравновешивать цель достижения удовлетворенности клиентов с другими задачами.

Таким образом, первый шаг для создания устойчивого предприятия – это разработка стратегической гипотезы, способной обеспечить эффективный баланс и интегрировать решения для клиентов. Следующий шаг – продемонстрировать смирение. Признать, что некоторые части стратегической гипотезы могут нуждаться в адаптации. Для этого недостаточно просто пожать плечами, всплеснуть руками и заявить: «Мы понятия не имеем, сработает ли это, но было бы хорошо, если бы получилось!» Вместо этого руководители могли бы описать потенциальные преимущества стратегии, высказать предположения, которые по итогу засвидетельствуют ее успех, а затем создать приоритизированный и последовательный список действий, продвигающих организацию к этому видению, проверяя предположения и адаптируясь на этом пути. Мы называем такой упорядоченный список действий корпоративным бэклогом, и он создается совместно с таксономией команд.

Таксономия (иерархическая классификация) команд

Точно так же, как Agile-команды составляют бэклог работ, которые предстоит выполнить в будущем, компании, успешно масштабирующие Agile, обычно начинают с создания корпоративного бэклога и таксономии команд. Она определяет ключевые решения для клиентов, а также бизнес-процессы и технологии, которые их поддерживают. Затем решается, где следует создать команды и как координировать или связывать критически взаимозависимые подразделения. На первом этапе определяются все виды опыта, способного существенно влиять на решения, поведение и удовлетворенность внешних и внутренних клиентов. Как правило, их выделяют около десяти. Например, один из основных опытов розничного клиента – это покупка и оплата продукта, что, в свою очередь, можно разделить на несколько конкретных видов (например, выбор способа оплаты, использование купона, погашение баллов лояльности, завершение оформления заказа и получение чека). На втором этапе исследуются взаимосвязи между этими опытами клиентов и ключевыми бизнес-процессами (например, улучшенные процедуры оформления заказа для сокращения времени ожидания), направленные на уменьшение дублирующих обязанностей и расширение сотрудничества между командами процессов и группами взаимодействия с клиентами. Третий шаг фокусируется на разработке технологических систем (например, улучшенных приложений для мобильных касс) для совершенствования бизнес-процессов, поддерживающих группы, занимающихся клиентским опытом.

Таксономия бизнеса стоимостью 10 миллиардов долларов может выявить от 250 до 1000 или более потенциальных команд. Эти цифры звучат устрашающе, и руководители высшего звена часто не хотят даже думать о таких больших изменениях («Как насчет того, чтобы попробовать две или три команды и посмотреть, что получится?»). Но

ценность таксономии в том, что она поощряет исследование трансформационного видения, разбивая деятельность на небольшие шаги, которые можно в любое время прервать, перенаправить или прекратить. Это также помогает руководителям выявлять ограничения. После того как будут определены команды, которые можно создать, и типы людей, которые понадобятся для их комплектации, следует задать себе вопрос: «А есть ли у нас эти люди? Если да, то где они?» Таксономия выявляет пробелы в кадрах, а также типы людей, которых следует нанять или переобучить, чтобы эти должностные пробелы восполнить. Руководители также смогут понять, насколько каждая потенциальная команда вписывается в цель повышения качества обслуживания клиентов.

Таксономия USAA, например, очевидна каждому, кто работает на этом предприятии. «Если у вас нет хорошей таксономии, вы получите избыточность и дублирование, – сказал нам операционный директор Карл Либерт, когда мы готовили эту книгу. – Я хочу войти в зал и спросить: “Кто владеет опытом смены адреса участника?” И я хочу получить четкий и уверенный ответ от команды, у которой этот опыт есть, независимо от того, звонит ли нам участник, входит ли он на наш сайт с ноутбука или же использует наше мобильное приложение. Я не ищу виноватых. Я не жду ответов, начинающихся со слов “Это сложно”». Цель таксономии USAA – выяснить, как можно, не создавая путаницы, привлечь нужных людей к нужной работе. Это особенно важно, когда иерархические организационные структуры не согласуются с поведением клиентов. Например, многие компании имеют отдельные структуры и отдельные показатели прибылей и убытков для онлайн и офлайн-операций, а клиентам нужен отлично интегрированный омниканальный опыт. Четкая таксономия, которая позволяет создавать правильные кросс-организационные команды, делает такое согласование возможным.

Вы, наверное, задаетесь вопросом: «Как мне оплатить эти команды?» Решение в большинстве случаев заключается в сокращении непродуктивной инновационной деятельности и

преобразовании непрерывных инновационных инициатив в Agile-команды. Часто таксономия показывает, что около трети существующих инновационных команд работает над тем, чего клиенты не хотят, или тем, что команды не смогут предоставить. Использовавшиеся ранее процессы не давали возможности остановить такую деятельность, пока не будет потрачен бюджет. Agile позволяет это изменить. Для команд, которые продолжат работать, методы Agile должны повысить производительность по крайней мере на 20 %, а иногда и значительно сильнее. По мере того как Agile-команды будут переходить к преобразованию бизнес-процессов и технологий, эффективность будет расти.

Определение последовательности перехода

Используя таксономию, руководящая команда устанавливает приоритеты и последовательность инициатив. Руководители должны рассмотреть множество критериев, включая стратегическую важность, бюджетные ограничения, наличие персонала, эффективность инвестиций, стоимость задержек, уровни риска и взаимозависимость между командами. Наиболее серьезными – и наиболее часто игнорируемыми – являются проблемы, с которыми сталкиваются клиенты и сотрудники, с одной стороны, и возможности и ограничения организации – с другой. Учет всех этих аспектов позволяет определить правильный баланс между скоростью создания и количеством команд, с которыми организация может работать одновременно.

Некоторые компании, столкнувшись с серьезными стратегическими угрозами и нуждаясь в радикальных переменах, провели в некоторых подразделениях масштабные Agile-преобразования «одним махом». Среди них была компания ING, которую мы упоминали во введении. Барт Шлатман, прежний операционный директор, размышлял об этом периоде в интервью:

> «Я помню январь 2015 года, когда мы объявили, что все сотрудники в штаб-квартире будут переведены на “мобильность”; фактически это означало, что они остались без работы. Мы попросили каждого вновь подать заявление о приеме на работу в новой организации. Процесс отбора был интенсивным, и мы больше внимания уделяли культуре и мышлению кандидатов, а не их знаниям или опыту. Каждый из наших сегодняшних 2 500 сотрудников прошел отбор, и почти 40 % из них занимают не ту должность, которую занимали раньше. Да, мы расстались с теми, у кого были хорошие знания, но отсутствовало правильное

мышление; ведь знания можно восполнить, если у человека есть способности».[3]

Понятно, что Барт несколько приукрашивает то, как все происходило. Но вы представляете, какой ужас и боль эта инициатива должна была вызвать у персонала? Зачем начинать с такого рискованного и дорогостоящего шага? При подобном подходе акцент делается скорее на экономии затрат, а не на инновациях и росте. Внедрение новых методов, когда люди опасаются за свои рабочие места, а 40 % из них получают новую должность, – это довольно драматичное начало проекта. Уже не говоря о том, что такие действия команды руководителей прямо противоречат ценностям Agile.

Радикальные переходы – вообще дело трудное. Нужна абсолютная приверженность руководства, восприимчивая культура, достаточное число талантливых и опытных практиков Agile, чтобы укомплектовать сотни команд, не истощая другие направления деятельности, и предписывающая техническая документация для согласования подходов всех участников. Подобные переходы также требуют высокой устойчивости к риску, наряду с планами на случай непредвиденных срывов. Компаниям, которым этого не хватает, скорее следует внедрять Agile в ходе последовательных шагов, когда каждое подразделение соотносит реализацию со своими возможностями. Имея начальный вариант видения и упорядоченный бэклог, руководители высшего звена могут создать начальную группу Agile-команд, собрать данные о создаваемой ими ценности и ограничениях, с которыми они сталкиваются, а затем решить, следует ли делать следующий шаг, и если да, то когда и как. Более подробно вопрос «как далеко и как быстро» будет рассмотрен в Главе 3.

Планирование взаимозависимостей

Одна из особенностей Agile заключается в том, что сложные задачи разбиваются на более мелкие и более управляемые модули. Это главная причина, почему Agile-предприятию нужно так много Agile-команд. Следовательно, основной задачей становится координация и интеграция таких модулей, а для этого требуется полная прозрачность, когда каждая группа знает, что делают другие и какие могут быть последствия. В бюрократических организациях указания и согласования поступают из центрального узла. Agile-предприятие, напротив, должно создать сеть узлов, способных работать друг с другом без наличия центрального. Вот почему так важна прозрачность. Технологические системы могут помочь, но часто необходимы регулярные личные коммуникации.

Также иногда может быть полезен небольшой офис управления программой, как для координации, так и в качестве дополнения к правлению. Но надо помнить, что цель – это Agile-предприятие. Офис управления программой или офис трансформации не должен становиться Agile-полицией или посредником между руководителями и их командами. Он должен оставаться компактным и сервис-ориентированным, наблюдать за результатами Agile-команд и сообщать руководящей команде о возможностях совершенствования. Если переход действительно так важен, как мы утверждаем, правление должно уделить ему значительное время, как это было в Bosch. Офис управления программой может также быть дополнен центром передового опыта, связанным с Agile и ориентированным в первую очередь на обучение и коучинг Agile-команд. Тренеры и коучи могут быть доступны всем, но их следует привлекать только по просьбе тех групп, которым потребуются их услуги.

Начиная переход, слишком многие компании совершают ошибку, стремясь к легким победам. Они помещают команды в изолированные «инкубаторы», они вмешиваются, предлагая легкие

обходные пути в случае появления системных препятствий. Такая забота увеличивает шансы команды на успех, но не создает среды для обучения и не производит организационные изменения, необходимые для масштабирования Agile до десятков или сотен команд. Первые Agile-команды компании несут бремя судьбы. Их тестирование, как и тестирование любого прототипа, должно отражать различные реальные условия. Наиболее успешные компании сосредоточиваются на особо важном клиентском опыте, который вызывает наибольшее огорчение у функциональных подразделений.

Тем не менее, ни одну Agile-команду нельзя запускать в работу до тех пор, пока она не будет готова. *Готовность* не означает детального планирования и гарантированного успеха. Это означает, что команда:

- сосредоточена на крупных возможностях развития бизнеса, когда многое поставлено на карту;
- отвечает за конкретные результаты;
- уполномочена работать автономно, руководствуясь четкими правами на принятие решений;
- обеспечена необходимыми ресурсами и располагает небольшой группой междисциплинарных экспертов, вдохновленных этой возможностью;
- привержена применению ценностей, принципов и практик Agile;
- имеет возможность тесно сотрудничать с клиентами;
- способна оперативно создавать прототипы и петли быстрой обратной связи;
- пользуется поддержкой руководителей высшего звена, готовых устранять препятствия и способствовать признанию работы команды.

Какой бы ни была скорость или конечная точка, результаты начнут проявляться быстро. Разве что для появления финансовых результатов может потребоваться некоторое время. Джефф Безос считает, что Amazon начинает получать дивиденды от большинства инициатив через 5–7 лет, но позитивные изменения в поведении клиентов и в решении проблем команды – это раннее свидетельство,

что организация на правильном пути. В начале своей Agile-инициативы группа передовых технологий в компании 3M Health Information Systems создавала от восьми до десяти команд каждый месяц или два; через пару лет было создано и функционировало более девяноста команд. Лаборатория корпоративных исследовательских систем 3M (Corporate Research Systems Lab) начала работать позже, но за три месяца создала двадцать команд. «Внедрение Agile уже позволило ускорить поставки продуктов и выпустить бета-версию приложения на шесть месяцев раньше, чем первоначально планировалось», – рассказывает Тэмми Спэрроу, старший менеджер программ в 3M Health Information Systems. [4]

Согласование бюрократии и инноваций

Чем больше команд создает компания, тем выше вероятность возникновения трений между частями организации, основанных на принципах Agile и принципах бюрократии. До недавнего времени считалось, что два этих элемента следует разделять, потому что бюрократия всегда будет стремиться подавить действия по внедрению инноваций. Вот почему многие мечтали о руководителях-амбидекстрах, одинаково искусных в управлении бизнесом и в его изменении. Вот почему многие организации создавали автономные группы (skunkworks) или отдельные операционные единицы для новых агрессивных предприятий. К сожалению, таких руководителей мало, и молодые skunkworks часто погибают еще в зародыше.

Однако Agile-предприятие должно обеспечивать согласованность и взаимодополняемость между операциями и инновациями, и компании, продвинувшиеся на пути внедрения Agile достаточно далеко, этому научились. Например, как мы увидим в Главе 8, компания Amazon создала крупные инновационные подразделения в самом сердце своей уже существующей организации; она также структурировала бюрократические функции так, чтобы их деятельность была согласована с внедрением инноваций. Обычно Agile-предприятия полагаются по крайней мере на три инструмента для синхронизации этих двух компонентов.

Один из лучших способов преодолеть разногласия и направить организацию на правильный путь – это включение оперативного персонала в Agile-команды. Сделайте нескольких рядовых сотрудников штатными членами команд, которым нужен их опыт. Используйте других в качестве профильных специалистов, к которым Agile-команды могут обращаться со срочными запросами. Создайте Agile-команды с большим количеством рядовых сотрудников, чтобы критически рассмотреть действующие операционные стандарты и преобразовать бизнес-процессы и технологии для создания новых

стандартов эффективности и качества. Укрепляйте доверие и сотрудничество между инноваторами и работниками производства. Сделайте так, чтобы Agile-инновации внедрялись и эффективно масштабировались в реальных условиях эксплуатации. По мере того как сотрудники будут больше узнавать о ценностях и принципах Agile, они начнут рассматривать возможность их применения к собственным функциям. Приведенные ниже вопросы – один из способов помочь людям понять принципы Agile и применить их на практике. Принятие ценностей Agile во всей организации значительно облегчает заключительный шаг – синхронизацию операций и инноваций.

Сотрудники компании, занятые в функциях поддержки и контроля (бюрократы), также могут присоединяться к Agile-командам и переносить ценности и некоторые принципы Agile в свои подразделения, создавая так называемую согласованную с Agile бюрократию. Такие подразделения могут не работать как Agile-команды, но могут учиться быть более эффективными. Приведенные ниже вопросы могут быть полезны при внесении необходимых изменений. Бюрократические руководители научатся скромности, получат навык критической оценки прогнозов, а также смогут взглянуть на инноваторов как на своих клиентов. Однажды усвоенное Agile-мышление часто пускает корни. Когда рядовые бюрократы начнут задавать эти вопросы своим руководителям, вы поймете, что Agile, скорее всего, у вас приживется.

Одно из мощнейших средств гармонизации компании – это концепция спринтов. Спринты предлагают быстрый и недорогой способ сократить время ожидания и ускорить адаптацию. Крупные длительные программы превращаются в небольшие задачи, использующие циклы быстрой обратной связи с клиентами, внутренними или внешними.

Десять вопросов, которые следует задать при создании новых agile-команд

Масштабирование Agile – это всегда сложная задача. Следующие вопросы помогут вам правильно начать работу.

1. Как можно осмотрительно предоставить людям большую автономию и полномочия для принятия решений?
2. Следует ли большему числу сотрудников учиться создавать бэклоги, позволяющие расставлять приоритеты и устанавливать последовательность работ?
3. Как получать больше обратной связи от клиентов?
4. Как сотрудники могут сводить к минимуму количество незавершенной работы?
5. Можно ли использовать собрания команды с обзором проделанной работы для поиска более эффективных способов ее выполнения?
6. Повлияют ли на слаженность работы пятнадцатиминутные координационные собрания по утрам?
7. Следует ли поощрять тесное сотрудничество с помощью показателей и стимулов, более ориентированных на команды?
8. Как быстро получать обратную связь о результатах работы?
9. Где устранять малоценную работу?
10. Как использовать эксперименты и поэтапную, итерационную разработку?

Это позволяет людям, работающим в сложных системах, быстро начать, остановить или переориентировать деятельность в ответ на изменения или новые требования. Спринты действуют во многом подобно сцеплению автомобиля для синхронизации больших, медленно и быстро движущихся механизмов. Когда компания использует спринты, прорывным инновациям не обязательно быть пятилетними авантюрами, наводящими ужас на бюрократов; это короткие «броски», которые можно регулярно пересматривать и

адаптировать. Точно так же трудоемкие мероприятия по планированию и финансированию не обязательно должны происходить в рамках ежегодных циклов, которые заставляют инновационные команды откладывать свои старты или отмену не оправдавших себя инициатив. Если разобрать длительный монолитный процесс планирования и бюджетирования на квартальные спринты, это сведет к минимуму время ожидания и повысит эффективность потока. Компании, скорее всего, могут найти возможности повышения гибкости не только в планировании и бюджетировании, но и в оценке эффективности, анализе бизнес-процессов, структурных изменениях, коммуникационных программах и многом другом.

Фреймворки для масштабирования Agile

Прежде чем мы оставим тему масштабирования Agile, следует рассмотреть несколько фреймворков, доступных для управления этой задачей. В конце концов, для управления масштабированным Agile руководители должны знать достаточно, чтобы определить, как они понимают Agile и какую методологию собираются использовать. Наши клиенты всегда хотят знать, какой подход лучший.

К сожалению, у нас нет простого ответа. Существуют десятки Agile-фреймворков. Конечно, легче управлять командами, если все они используют одну и ту же разновидность Agile, но разве это необходимость? Могут ли некоторые команды использовать Scrum, в то время как другие используют Kanban, Экстремальное программирование (XP), Crystal, метод разработки динамических систем (DSDM) или какой-либо гибридный метод? Как всегда, истина кроется в балансе и компромиссах. С одной стороны, навязывать последовательность – значит пытаться внедрить бюрократию в Agile – а это скользкий путь. С другой стороны, существуют реальные затраты на повышение числа Agile-фреймворков. Это увеличивает расходы на обучение, растет сложность обмена людьми между командами, которая мешает распространению передового опыта внутри групп. Умножаются затраты на координацию и связь, а также усложняется планирование дорожных карт и сроков выпуска.

Выбор одного или двух подходов для отдельных Agile-команд относительно прост, и Scrum, скорее всего, будет в их числе. Для справки: Scrum Inc. и Scrum@Scale в настоящее время имеют партнерские отношения с Bain&Company. У Scrum в десять раз больше пользователей, чем у фреймворка Kanban, занимающего второе место. Scrum тестировался и совершенствовался десятками тысяч пользователей на протяжении более чем двадцати пяти лет. Это гибкий фреймворк, который часто и легко комбинируют с другими подходами, включая Kanban и XP. Есть отличные учебные материалы,

а также множество инструкций по Scrum. Почти все программное обеспечение для управления проектами и все системы масштабирования исходят из того, что их пользователи будут работать в Scrum-командах.

Выбор структуры масштабирования – очень сложное дело. Масштабирование фреймворков началось только в 2010 году. Недавние опросы пользователей показывают, что четыре самых популярных фреймворка – это Scaled Agile Framework (SAFe), «Don't know», Scrum of Scrum (он же Scrum@Scale) и «Внутренние методы» (Internally created methods).[5] Другими словами, это пространство все еще открыто, и новые игроки продолжают появляться. Последние новички – это Модель Spotify, Disciplined Agile Delivery (DAD, Дисциплинированная гибкая разработка), Large Scale Scrum (LeSS, Scrum больших масштабов), Enterprise Scrum (Scrum на предприятии), Lean Management (Бережливое управление), Agile Portfolio Management (APM, Гибкое управление портфолио), Nexus и Recipes for Agile Governance in the Enterprise (RAGE, Рецепты гибкого управления на предприятии). Видите? Можно легко запутаться.

Описание всех этих структур или рекомендация какой-либо из них выходит за рамки данной книги. Ожесточенные дебаты их сторонников часто больше похожи на религиозные войны, чем на обмен идеями, который привел к созданию Agile-манифеста, и эти споры не могут быть решены в нескольких абзацах нашей книги. Мы много работали со многими фреймворками масштабирования и можем понять, почему у каждого из них есть ярые приверженцы. Но дело скорее не в том, чтобы выбрать наилучший фреймворк, а в том, чтобы понять, какие фреймворки лучше всего подходят для потребностей конкретного предприятия. Давайте кратко рассмотрим сильные и слабые стороны и наиболее благоприятные операционные среды трех наиболее популярных фреймворков.

Scaled Agile Framework (SAFe)

SAFe официально запущен в 2011 году, и на момент выхода этой книги имеет шесть крупных печатных обновлений. Около 30 % компаний, масштабирующих Agile, утверждают, что они используют фреймворк SAFe. Это, безусловно, самый подробный и регламентированный подход. Тех, кто в первый раз заходит на сайт SAFe, может ошеломить объем и подробность доступных рекомендаций. (Поиск в Google показывает 2390 пронумерованных страниц на веб-сайте Scaled Agile Framework против 41 страницы для Enterprise Scrum.) SAFe опирается на прочную основу Scrum и предлагает предписания для четырех уровней масштабирования: команд, программ, больших решений и портфеля. Его основная идея заключается в том, что менеджеры должны разделить инновационную работу на потоки для создания ценности, ориентированную на потребности клиентов. В работе большинства потоков создания ценности участвуют от пяти до десяти Agile-команд (50—150 человек), все вместе они называются «релизный поезд». Если требуется больше команд, создаются дополнительные релизные поезда. SAFe вводит несколько новых позиций, включая менеджеров бережливого управления портфелем, владельцев эпиков (крупных этапов работы), архитекторов корпоративных приложений, архитекторов решений, менеджеров решений, инженеров по «поездам решений», менеджеров продуктов, системных архитекторов, инженеров по «релизным поездам» и владельцев бизнеса. SAFe также добавляет ряд событий и артефактов к масштабированию Scrum. Выпуск 2018 года (SAFe 4.6) был сосредоточен на укреплении пяти основных компетенций: бережливого Agile-лидерства, командной и технической гибкости, методов разработки программного обеспечения (известных как DevOps и релиз по потребности), разработки бизнес-решений и бережливых систем, а также

бережливого управления портфелем (SAFe 5.0 запущен в январе 2020 года).

Сильные стороны SAFe – глубина и широта предписаний, учебные программы, общий взгляд на производительность за пределами уровня команды, привлекательность для руководителей, ориентированных на контроль, и способность координировать взаимозависимости между командами. SAFe отлично справляется с разработкой и управлением таксономией команд. Многих пользователей этого фреймворка привлекают процессы согласования и координации, такие как планирование приращения программы (или планирование Big Room), синхронизирующие команды каждые восемь-двенадцать недель. Слабые стороны SAFe – жесткость предписаний; ограниченная применимость к инновациям, выходящим за рамки разработки технологий и программного обеспечения; количество времени и затрат, необходимых для планирования и координации деятельности; количество нисходящей бюрократии, которая переносится на процессы масштабирования; недостаточное внимание к гармонизации таких функций поддержки и контроля, как управление персоналом, маркетинг и обслуживание клиентов.

В целом, SAFe наиболее эффективно работает в организациях, которые сосредоточены на высоких технологиях и имеют монолитную архитектуру. Фреймворк идеален для тех компаний, которые избегают неопределенности, хотят сохранить значительный уровень контроля и не считают, что им нужно много прорывных инноваций, но нуждающихся в синхронизации большого количества взаимозависимостей между командами. Разумеется, SAFe может работать и там, где организации обладают достаточным опытом и уверенностью, чтобы настроить процесс и повысить его гибкость в соответствии с их собственными культурными потребностями.

Scrum@Scale (Scrum of Scrums)

Джефф Сазерленд (Jeff Sutherland), партнер по созданию Scrum, публично представил платформу Scrum@Scale в 2014 году. Тем не менее, он охотно соглашается, что группы Scrum-команд существуют так же долго, как и Scrum – около двадцати пяти лет. Сазерленд разработал фреймворк Scrum@Scale для координации нескольких команд с «минимально жизнеспособной бюрократией» в том, что он называет «немасштабированная архитектура». Система предназначена для масштабирования всей организации: всех отделов, всех продуктов и всех услуг во всех типах подразделений. Сазерленд намеренно избегает увеличения сложности, которая может снизить производительность отдельных команд. Scrum@Scale упрощает распространение, «используя Scrum для масштабирования Scrum»; он расширяется в соответствии со скоростью изменений, определяемой организацией. По сравнению с SAFe, Scrum@Scale стремится к более всесторонней трансформации предприятия с меньшим количеством предписываемых процессов.

Чтобы координировать взаимозависимость между командами, фреймворк регулярно собирает владельцев продуктов, чтобы обсудить, что делают их команды, и привлекает штатных Scrum-мастеров, чтобы они делились тем, как команды это делают. Другими словами, вместо того чтобы собирать группы целиком, Scrum@Scale приглашает лишь их представителей – для управления взаимозависимостями. Фреймворк нацелен на формирование в организации общих ценностей: открытости, смелости, сосредоточенности, уважения и приверженности, – используя прозрачность, изучение и адаптацию в процессе. Руководящая команда MetaScrum выступает в качестве главного владельца продукта для всей организации, работая с другими владельцами продуктов над созданием организационного видения, определением стратегических приоритетов и согласованием всех команд, идущих к

общим целям. Руководящая рабочая команда выступает в качестве основного Scrum-мастера компании, работая со Scrum-мастерами над устранением ограничений, препятствующих прогрессу команд. Две руководящие группы используют общие инструменты обратной связи и общие показатели для поддержания взаимозависимости.

Сильные стороны Scrum@Scale: стремление повысить гибкость всей организации; полная согласованность структуры с успешными ценностями, принципами и практикой Scrum; сокращение числа уровней и узких мест бюрократии при очень низких накладных расходах. Сторонники Scrum@Scale также указывают, что этот фреймворк нацелен на сокращение времени, необходимого для принятия решений, и на высокий уровень прозрачности, что позволяет командам быстро снижать объем работ, которые не создают ценности. Scrum@Scale признает роль знаний и инфраструктуры команд, которые поддерживают Scrum-команды, но формально не работают по этому методу.

Слабые стороны подхода Scrum@Scale: ограниченные особенности и предписываемые практики, небольшое число методов эффективной координации большого числа значительно взаимозависимых команд и ограниченное число примеров успешных преобразований в масштабах всего предприятия. Компании, использующие другой фреймворк (например, SAFe), могут столкнуться с трудностями при переходе на Scrum@Scale и, скорее всего, решат сохранить элементы предыдущих фреймворков, которые они считают наиболее полезными.

В целом, Scrum@Scale эффективнее всего работает в организациях, которые хотят масштабировать подходы Scrum, чтобы укрепить фундаментальные ценности и принципы этого метода. Эта потребность возникает, когда компании готовы мириться с некоторой неоднозначностью и хотели бы адаптировать свой подход к масштабированию. То есть там, где организации больше полагаются (или хотят полагаться) на прорывные инновации, а не на нисходящий контроль.

Модель Spotify

Spotify, поставщик услуг мультимедиа и аудиостриминга, максимально четко описывает свою модель масштабирования. Она была создана в уникальном техническом подразделении и в уникальной культуре. Как уже говорилось, компания предупреждает, что модель постоянно развивается и что ее не следует копировать другим компаниям или даже другим подразделениям Spotify. Тем не менее, начиная с 2012 года, когда Хенрик Книберг и Андерс Иварссон опубликовали статью о масштабировании Agile в Spotify, нашлись компании, которые проигнорировали советы организации, скопировали структуру технического отдела и попытались применить ее ко всему предприятию.[6] Результатом стало взрывное появление отрядов, племен, отделов и гильдий в соответствии с терминологией Spotify. Отряды похожи на команды Scrum. Племена – это группы из десяти или менее отрядов (менее ста человек), работающих в смежных областях. Отделы – это группы людей с аналогичными функциональными навыками, работающих в одном племени, используя принцип матрицы. Гильдии – это неформальные сообщества по интересам, которые обмениваются знаниями и практиками.

Модель Spotify интуитивна и проста для понимания; она хорошо работает в техническом отделе самой компании, хотя и не стала основополагающим фактором в таких областях, как стратегическое планирование или финансы. Этот подход приводит к высокой автономии команды, руководствующейся общими целями, что в свою очередь позволяет группам создавать собственные способы работы, поощряя гибкость в использовании инструментов и Agile-методов. К слабостям модели можно отнести недостаточное количество предписаний. Поскольку Spotify разработала свою модель для уже существующей культуры, ей не нужно было предписывать или менять культурные нормы и способы работы, которые делают ее столь

эффективной. Многие пользователи модели Spotify считают, что ключ к успеху – это организационная структура. В действительности же она опирается на доверие и сотрудничество, присущие культуре компании. Кроме того, модели не достает разработки логических таксономий и управления взаимозависимостями между командами, поскольку для команд Spotify из-за модульной архитектуры продуктов и технологий характерно меньшее число взаимозависимостей, чем для большинства организаций. В результате в компаниях, пытающихся скопировать модель Spotify, но имеющих линейки продуктов, требующие тесной координации взаимозависимостей, часто возникают племенные структуры, что создает хаос. Модель не описывает структуры, роли или права на принятие решений для операций, функций поддержки и управления за пределами разработки.

В целом модель Spotify эффективна для инновационных отделов с культурой и архитектурой, схожими по структуре, а в технической культуре данной компании особое внимание всегда уделялось лидерству как служению, минимизации взаимозависимости между командами, автономии, демократическим решениям и инновациям, а не минимизации рисков. Адаптация модели Spotify к различным культурам или различным частям компании требует сложной настройки.

Как показывают эти краткие обзоры, модели масштабирования Agile значительно различаются. Все они скорее обеспечивают успех в различных деловых и культурных условиях, и поэтому полезны для перехода к масштабированному Agile, но ни один из них еще не показал сильных результатов в создании Agile-предприятий. Пока этого не произойдет, компаниям придется объединять, настраивать и дополнять фреймворки для решения своих конкретных и уникальных задач.

Пять основных выводов

1. **Существуют значительные различия (как в образе мышления, так и в методах) между теми компаниями, которые намереваются создавать Agile-предприятие, и теми, чья цель – масштабированный Agile.**

2. **Чтобы масштабировать Agile, достаточно создавать десятки или сотни Agile-команд. Но если доминирующие умонастроения и операционные системы останутся бюрократическими, потенциал Agile будет ограничен.**

3. **Создание Agile предприятия требует баланса и интеграции операций и инноваций. Agile-предприятия управляют бизнесом надежно и эффективно, они меняются, чтобы извлекать выгоду из непредсказуемых возможностей, и синхронизируют два вида деятельности.**

4. **Лучший способ управлять переходом к Agile-предприятию – это управлять им так, как вы управляете Agile-командой.**

5. **Компании, создавшие Agile-предприятие, видят серьезные изменения в бизнесе. Масштабирование же меняет структуру работы, чтобы внедрять больше инноваций, чем при обычных операциях.**

Глава 3
Какой уровень Agile вам нужен?

Внимание, спойлер: название этой главы – вопрос с подвохом. Скоро вы узнаете, почему. Но давайте начнем с другого.

В феврале 1982 года Марку Аллену было двадцать четыре, два года назад он закончил колледж. Молодой человек хорошо плавал, работал спасателем в Сан Диего и время от времени успешно участвовал в соревнованиях. Сан Диего – родина современного триатлона: комбинации плавания, велогонок и бега на длинные дистанции. Это был новый спорт, и многие сомневались, что он приживется.

Однако Аллен увлекся троеборьем. Он решил участвовать в шестом чемпионате мира Ironman на Гавайях, запланированном на октябрь. Это изнурительная гонка: заплыв на 2,4 мили (3,86 км), велогонка на 112 миль (180,25 км), а затем полный марафон на 26,22 мили (42,20 км).

Вначале Марк решил изучить вопрос, как быстро бегают лучшие триатлонисты мира, и он узнал, что они пробегают милю примерно за пять минут. Юноша добился таких же показателей. При беге с такой скоростью его пульс достигал 190 ударов в минуту, но Марк верил своим тренерам, которые говорили, что без боли нет результата. К сожалению, все закончилось печально. В 1982 году он принял участие в соревновании, но не дошел до финиша.

В течение двух лет перед чемпионатом Аллен все больше и больше изматывал себя. «Я все время слишком старался, – рассказывал он в интервью. – Да, иногда у меня были хорошие результаты в беге, ведь тренировки есть тренировки. Но в долгосрочной перспективе я сжигал себя, получал мелкие травмы, так что иногда мне приходилось

отменять тренировки на несколько дней. Почти после каждого соревнования я болел».[1]

Позже Аллен познакомился с тренером по имени Фил Мафетон, который исповедовал другую философию тренировок. Мафетон рекомендовал бегать быстро, но в постоянном темпе, при котором фиксируется максимальная аэробная частота сердечных сокращений. Есть сложные методы определения этого уровня для конкретного человека, включая анализ выдыхаемого газа и уровни лактата в крови, но они требуют дорогого оборудования и наблюдений. Мафетон разработал альтернативу, используя такие простые переменные, как возраст, физическая подготовка, опыт и состояние здоровья.

Опираясь на рекомендации нового тренера, Аллен определил, что его целевая частота сердечных сокращений должна составлять примерно 155 ударов в минуту. Однако бег при такой частоте заставлял его замедляться. Сначала Марк пробегал милю за 5:30, а потом за 8:45, то есть на 3 минуты медленнее. Он переживал и задавал себе вопрос, есть ли толк в упражнениях и занятиях. Но при этом он чувствовал, что становится сильнее. Вместо того чтобы бояться тренировок, он стал получать от них удовольствие:

> «На протяжении трех лет я бегал все быстрее и быстрее, а затем рост лучших показателей стал замедляться. Наступает момент, когда вы не можете бежать быстрее. Через три года в конце сезона я мог преодолевать милю за 5:30—5:45 с числом сердечных сокращений 155 ударов в минуту. Но кое-что изменилось – снижение скорости от мили к миле со временем происходило не так быстро. Я мог пробежать первую милю за 5:30, следующую – за 5:45, затем за 6:00, за 6:10, примерно так. Со временем снижение скорости стало очень незначительным, так что я мог пробежать две, три или четыре мили так, чтобы суммарное ухудшение составляло лишь 10 секунд, т. е. я начинал с 5:30 и к третьей миле время все еще

было 5:35—5:40. Есть разные уровни физической формы – скорость и способность удерживать скорость в течение какого-то времени».[2]

Аллен тренировал свое тело и разум, чтобы справиться с трехчасовым психологическим барьером, потом с шестичасовым. Когда его результаты перестали расти, он использовал разные методы, чтобы выйти на следующий уровень, включая тренировки на скорость, силу и выносливость; улучшение питания, управление стрессом и рекомендации по сну. Все это стало частью его комплексной системы непрерывного совершенствования.

Через семь лет после того, как он не смог закончить свое первое соревнование, Марк Аллен выиграл мировой чемпионат Ironman 1989 года в эпической битве с Дэйвом Скоттом. С 1988 по 1990 год Аллен выиграл 21 гонку подряд. К 1995 году он выиграл шесть соревнований Ironman. Журнал Triathlete шесть раз присуждал ему звание «Триатлонист года».[3] По опросу телевизионного канала ESPN Марк был признан самым выносливым спортсменом всех времен.

Его путь от спасателя к чемпиону – замечательная иллюстрация трансформации человека – также хорошо иллюстрирует и создание Agile-бизнес-системы. Организации, приступающие к трансформации в Agile-предприятие, похожи на тренирующихся триатлонистов. Это амбициозный проект. Есть оптимальная скорость. На достижение цели могут уйти годы. Но успешные компании смогут сделать то, о чем мало кто даже задумывается.

Как мы увидим в этой главе, проблемы компаний почти полностью аналогичны проблемам спортсменов. Аналогичны и пути, которым должна следовать организация, если хочет определить, как далеко и как быстро она должна продвинуться.

Стоящие задачи

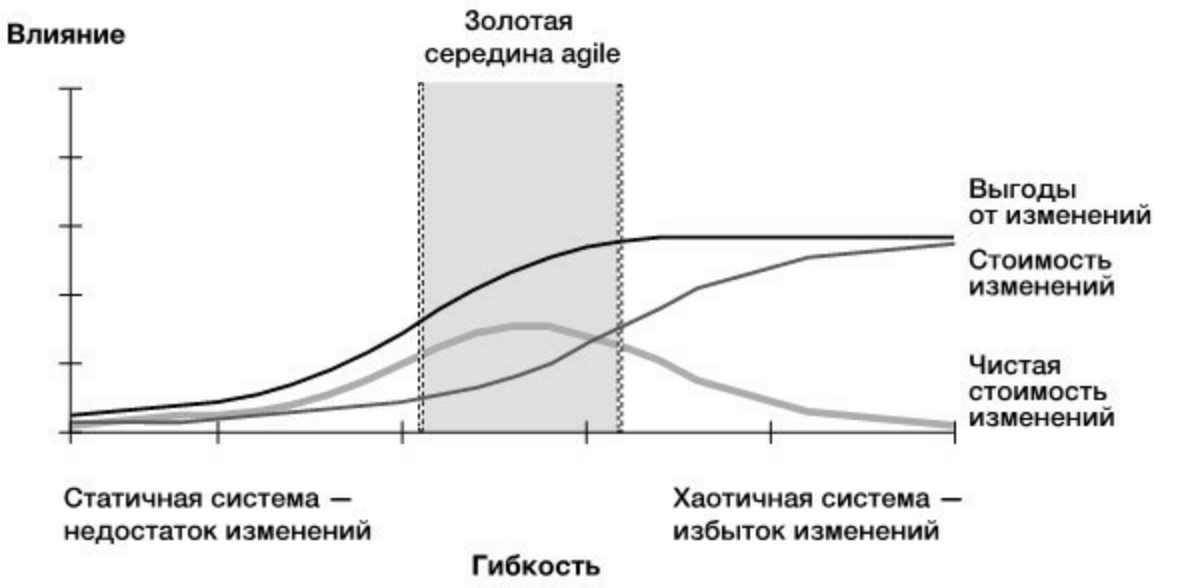
Как и оптимальная частота сердечных сокращений для спортсмена, существует оптимальный уровень изменений для бизнеса и каждого вида деятельности в нем. Agile бизнес-система работает по принципу «золотой середины»: между недостатком изменений, что ведет к статичной бизнес-системе, которая для выживания адаптируется слишком медленно, и избытком перемен, создающим хаотичную бизнес-систему, рискующую постоянно выйти из-под контроля. Если компания работает в этой «золотой середине», выгоды от Agile-системы значительно превышают затраты (Рис. 3–1).

Недостаток изменений

Из двух крайностей статичная бизнес-система представляет серьезную угрозу для большинства компаний. Недостаток изменений, имеющий разрушительные последствия, чаще встречается в крупных организациях. При бюрократии инновации внедряются медленно.

РИС. 3–1

Золотая середина



Пассивные сотрудники наблюдают, как мимо них проносятся энтузиасты инноваций. Становится все труднее найти мужество и инвестиции, чтобы их догнать. Вот почему средняя продолжительность жизни компаний, включенных в список S&P 500, резко упала с шестидесяти лет в 1950-х годах до меньше двадцати на сегодняшний день, и, по оценкам экспертов, к 2027 году она может сократиться до двенадцати лет.[4] Жуткие истории о спаде деятельности некогда мощных компаний (Eastman Kodak, RadioShack,

Polaroid, Blockbuster, Toys «R» Us и Xerox) вызывают страх гибели в результате дестабилизации.

Избыток изменений

Другая крайность – хаотичная бизнес-система – не менее опасна, но чаще встречается в небольших стартапах, а не в крупных компаниях. Исследования 3200 быстрорастущих технологических организаций показывают, что основная причина сбоев в их работе – это преждевременное масштабирование: слишком быстрый рост до надлежащей проверки правильности фундаментальных бизнес-концепций и создания воспроизводимых, стабилизирующих операционных систем. Данные свидетельствуют, что стартапам требуется в два-три раза больше времени для валидации своего рынка, чем считает большинство их учредителей.[5]

Конечно, такие системы вредят и крупным компаниям. Например, Uber был чрезвычайно инновационным, но в первые годы деятельности страдал от небрежных стандартов работы, широко освещавшихся в то время в деловой прессе.[6] Этот недостаток привел к запуску тестов автономных транспортных средств без получения надлежащих разрешений, к недобросовестной рекламе для найма водителей, к обвинениям в завышении цен, к заявлениям о сексуальных домогательствах, обвинениям в неэтичном бронировании поддельных поездок у основного конкурента и нарушении конфиденциальности.

Илон Маск, гениальный CEO компании Tesla, признал, что его импульсивный характер, капризные твиты и отсутствие опыта работы часто порождали хаос в компании. Маск установил сроки производства и целевые цены для Tesla Model 3, которые казались недостижимыми, и оказалось, что это так есть. Проблемы с управлением бизнесом почти привели Tesla к банкротству. Маск сказал в телепередаче 60 Minutes: «Да, пунктуальность – не самая сильная моя сторона. Почему люди думают, что если я опоздал при подготовке всех других моделей, то эту я вдруг сделаю в срок?.. Я

никогда не выпускал серийных машин. Как я могу точно знать, когда она будет готова?»[7]

Поиск «золотой середины» требует оценки преимуществ и затрат, связанных с повышением гибкости. Она может принести экстраординарные выгоды, но требует баланса, и компромиссы должны быть количественно оценены. Даже приблизительные оценки выгод и затрат могут помочь создать реалистичные ожидания того, сколько поставлено на карту, как далеко должна зайти компания с Agile-переходом и как быстро он должен осуществляться.

Стандартные выгоды обычно включают:

• *повышение роста выручки* за счет более качественного и быстрого внедрения новых продуктов, улучшения обслуживания, высокой ценообразовательной способности (благодаря высоким уровням инноваций), запуска оригинальных бизнесов, привлечения новых клиентов, удержания значительного числа потребителей и повышения их пожизненной ценности;

• *снижение затрат* за счет более эффективных инноваций, меньшего списания устаревших запасов, большей способности привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, низкой текучести кадров, высокого морального духа и производительности, а также ликвидации непроизводительной деятельности;

• *меньшее количество активов* из-за меньшего объема незавершенной работы и более низкого уровня запасов.

Потенциальные затраты сильно варьируются от одной компании к другой, но можно столкнуться с любым из следующих факторов, и поэтому следует оценить их влияние:

• *затраты на переход*, включая необходимость инвестиций в новые технологии, на обучение и коучинг, а также снижение производительности в процессе реорганизации сотрудников и освоение ими новых методов и должностей;

• *затраты на эффективность*, например, более низкая нагрузка производственных мощностей (для сокращения времени ответа),

снижение экономии за счет масштаба, дублирование усилий, затраты на меньшее единообразие в некоторых функциях и затраты на масштабные эксперименты;

• *повышенные риски*, например, риск большего количества ошибок, возникающих в результате меньшего надзора за лицами с низкими навыками и возможностями, а также риск огромной вариативности прогнозов;

• *организационные затраты*, включая затраты на координацию между командами, затраты на коллокацию команд, более высокую текучесть кадров, не принимающих Agile-подходы, а также затраты на более частые изменения в назначениях и матричных структурах отчетности.

Открытость в отношении этих компромиссов помогает формулировать реалистичные ожидания. Это также объясняет, почему мы постоянно подчеркиваем важность баланса и компромиссов, в то время как многие Agile-гуру полны решимости превзойти друг друга, давая все более радикальные и поспешные рекомендации.

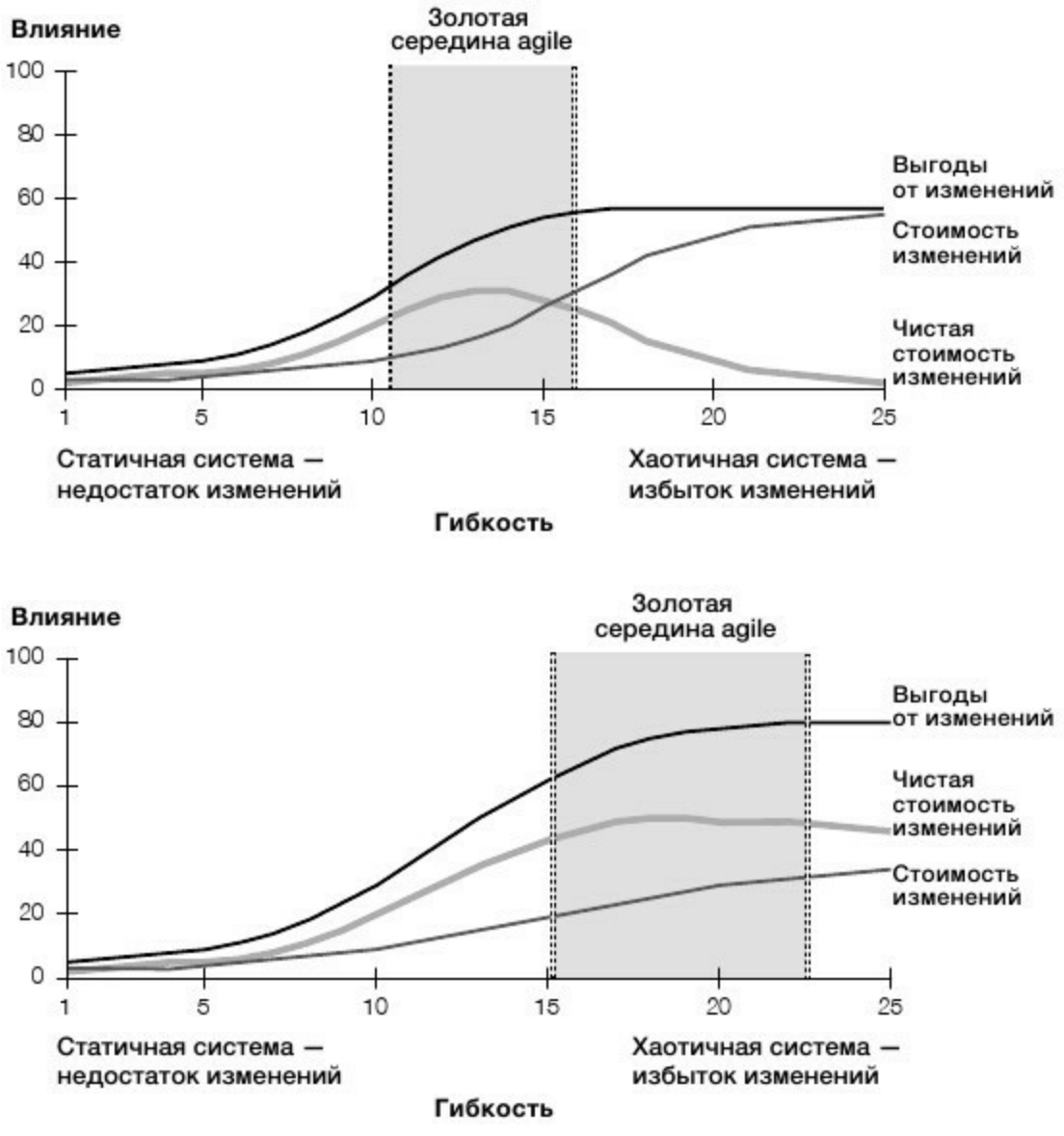
Совет: прежде чем заняться Agile, зайдите в Интернет и вбейте такой запрос, как «Agile не работает». Вы получите более 40 миллионов результатов (мы не придумали это число). Примеры заголовков: «Почему Agile не работает?», «Назад к водопаду», «Почему Agile и особенно Scrum ужасны» или «Почему люди отказываются от Agile». Да, конечно, никто не обязан верить всему, что написано в Интернете. Но следует учесть некоторые критические замечания, найти повторяющиеся темы и подготовиться к некоторым проблемам.

В принципе навигация в пределах «золотой середины» Agile, чтобы избежать как опасностей нехватки, так и опасностей избытка изменений, представляется разумным, даже простым делом. Но следует иметь в виду, что «золотая середина» двух компаний никогда не находится на одном и том же месте. Ее место будет варьироваться в зависимости от отрасли, типа организации и вида деятельности в рамках бизнеса (Рис. 3–2). Кроме того, оно изменится со временем и

опытом. Вот почему два наиболее распространенных ускоренных метода создания Agile-предприятия (копирование другой компании и инициативы «одним махом») редко работают. Например, чтобы «одним махом» запустить Agile-переход, надо угадать золотую середину. Но бизнес – это сложная система, которая ведет себя случайным, непредсказуемым образом, а в расплывчатых и неопределенных условиях прогнозы обычно не сбываются. В любом случае, мы, люди, не так хорошо умеем прогнозировать, как нам хотелось бы. Вот как Дэн Ловалло и Даниэль Канеман[12] описывают то, что они называют ошибкой планирования: **люди склонны переоценивать собственные возможности, преувеличивать свою способность формировать будущее и, как правило, недооценивают затраты, время и риски при планировании проекта.**[7] Фил Тетлок, профессор Уортонской школы Пенсильванского университета и соавтор книги *Superforecasting: The Art and Science of Prediction* («Суперпрогнозирование: Думай медленно – предсказывай точно»), утверждает, что хорошей отправной точкой было бы предположение, что наши прогнозы точны на 50 % – это как если бы мы предсказывали, подбрасывая монету.[9]

РИС. 3–2

Типичные (вверху) и благоприятные (внизу) условия agile



Вот почему Agile-реструктуризации «одним махом», какими бы модными они ни казались, сталкиваются с серьезными последствиями. Руководители могут заставить почти весь персонал объединиться в Agile-отряды и племена. Они могут назначить людей с Agile-подходами, но с небольшим опытом, на должности, которые

нуждаются в экспертных знаниях. Они могут попытаться на 20–30 % сократить численность персонала, особенно в функциях поддержки и контроля. Но «золотая середина» останется неуловимой. У исследователей было больше пяти лет, чтобы изучить результаты реализации таких программ. Хотя компании, придерживающиеся этого подхода, часто создают сотни или тысячи Agile-команд и снижают затраты на бюрократию, общая гибкость их бизнеса и результаты редко улучшаются.

Пути к успеху

Если копирование и угадывание не работают, то как же тогда быть? Как компании найти свою «золотую середину» с правильным уровнем гибкости и правильным темпом изменений? Вспомним Марка Аллена. Он уточнил свою цель, пытаясь выиграть чемпионат Ironman. Марк разработал критические показатели для отслеживания своего прогресса. Он использовал их, чтобы выявить наиболее важные ограничения и постоянно корректировал свою программу, чтобы преодолеть барьеры и справиться с остановкой в улучшении показателей (плато). Так он смог создать интегрированную систему, которая помогла ему развиваться в нужном темпе. Давайте рассмотрим каждый из этих элементов в контексте бизнес-организации.

Определить цель

Аллен хотел набрать форму не для того, чтобы выиграть как можно больше соревнований среди спасателей и бодибилдингу или похудеть. Он хотел выиграть мировой чемпионат Ironman. Компании должны так же ясно видеть свою цель. Организация не должна заниматься Agile ради Agile. Потому что Agile – это лишь средство достижения цели, а у разных организаций разные цели. Чем четче организация определит свою общую цель, тем легче ей будет доверять автономным командам, которые стремятся совершать действия без использования микроменеджмента. Ведь тогда все участники будут привержены цели, стоящей далеко за планами, и смогут эффективно адаптироваться к неожиданным обстоятельствам.

Важное значение имеет, как вы формулируете цель своей организации. В компании по продаже очков Warby Parker она сформулирована так: «Предлагать дизайнерские очки по революционной цене, работая над созданием социально ответственного бизнеса».[10] Сотрудники Warby Parker пользуются значительной свободой, потому что цель их работы ясна. А вот как в течение многих лет формулировала свою цель торгующая книгами компания Barnes & Noble:

> «Наша миссия состоит в том, чтобы управлять лучшим специализированным розничным бизнесом в Америке независимо от того, какой продукт мы продаем. Поскольку мы продаем книги, наши устремления должны соответствовать обещаниям и идеалам книг, стоящим у нас на полках. Говорить, что наша миссия существует независимо от продукта, который мы продаем, значит принижать важность и отличительную особенность того, что мы – книготорговцы.
>
> Как книготорговцы, мы полны решимости быть лучшими в своем бизнесе, независимо от размера, происхождения или

предпочтений наших конкурентов. Мы будем и дальше привносить в нашу отрасль особенности стиля и подходов к продаже тех книг, которые соответствуют нашим постоянно развивающимся устремлениям.

Прежде всего, мы надеемся, что станем предметом гордости сообществ, которым мы служим, ценным ресурсом для наших клиентов и местом, где наши преданные книготорговцы смогут развиваться и процветать. С этой целью мы не только будем прислушиваться к нашим клиентам и сотрудникам, но и примем идею, что Компания всегда готова их обслужить».[11]

Сколько ни перечитывай это заявление, понятнее оно не становится. Можете представить, что Agile-команды в компании предоставлены сами себе для реализации этих устремлений?

Кстати, есть несколько целей, которые изначально можно назвать плохой идеей: желание следовать модной философии управления. Сокращение численности персонала без внедрения инноваций в бизнес-процессы, а затем возложение ответственности за увольнения на Agile. Лучше вообще не внедрять Agile, чем делать это по ошибочным причинам.

Учиться измерять гибкость

В наши дни многие руководители хотели бы, чтобы их компании были более гибкими. Некоторые организовали пилотные проекты. Но судя по нашему опыту, лишь немногие знают, как точно оценивать свое текущее состояние или отслеживать прогресс. Они также не знают, что и насколько нужно изменить, чтобы повысить гибкость организации. Некоторые решили посчитать количество созданных и работающих Agile-команд. Другие сообщают о количестве людей, прошедших обучение методам Agile. Лишь немногие измеряют влияние Agile на денежные потоки и акционерную стоимость. (Конечно, некоторые фанатики Agile даже осуждают измерение акционерной стоимости, как бы смешно это ни звучало. То, что акционерная стоимость – еще не все, не означает, что ею можно пренебречь.)

Данную проблему достаточно легко сформулировать: нет простых показателей, которые каждая компания могла бы использовать для оценки уровня своей текущей гибкости или уровня прогресса внедрения Agile. Вместо этого компаниям следует разработать собственные индивидуальные показатели, проверяя (используя методы Agile) зависимость между основными компонентами системы, включая входные данные, виды деятельности, промежуточные и конечные результаты и цели (Рис. 3–3). Итак, начнем с определения этих компонентов.

• *Цели* – это конечные миссии и амбиции Agile-предприятия. Это долгосрочные кумулятивные последствия работы Agile бизнес-системы. Например, для Warby Parker – стать примером социально ответственного предприятия.

• *Конечные результаты* – это краткосрочные изменения и выгоды, которые достигаются за счет гибкой деятельности, как правило, за период от одного года до трех лет. Они включают в себя такие результаты, как изменение доли рынка, выручка, акционерная

стоимость, прибыльность, покупательское поведение клиентов и производительность команды.

• *Промежуточные результаты* – это прямые, непосредственные результаты работы. Общие примеры промежуточных результатов – это более качественные продукты и услуги, быстрые решения, короткий цикл разработки и время выхода на рынок, а также повышение производительности и морального духа команды. Принимают ли части компании, которые не работают в Agile-командах, ценности Agile и ускоряют ли они изменения? Повышается ли гибкость операционной модели, не подрывается ли она? Достигнуто ли более эффективное сотрудничество во всей системе? Вы не можете положить промежуточные результаты в банк, но можете использовать их, чтобы понять, приведут ли ваши действия к положительным конечным результатам.

• *Деятельность* – это действия и процессы, которые генерируют результаты. Используют ли руководители высшего звена Agile-методы в своей работе? Доверяют ли они сотрудникам и наделяют ли их полномочиями? Создают ли они культуру, которая одержимо фокусируется на клиентах и быстро адаптируется к их меняющимся потребностям? Работают ли в Agile-командах самые талантливые и инновационные сотрудники? Последовательно ли группы придерживаются ценностей, принципов и практик Agile? Созданы ли Agile-команды во всех областях, где они должны быть? Являются ли процессы планирования, бюджетирования и распределения ресурсов достаточно частыми и гибкими, чтобы быстро переключать ресурсы на высшие приоритеты компании?

• *Исходные данные* – это имеющиеся ресурсы для получения результатов. К ним относятся финансовые ресурсы, количество и качество экспертов Agile, организационные структуры, программные средства и технологические архитектуры. Каков опыт компании в использовании Agile-методов? Каковф культурные нормы руководителей и их мышление? Каковы технологические возможности компании? Важный фактор – условия отрасли: особенно

это касается турбулентных видов деятельности, например, технологий, производства медицинских изделий и розничной торговли. Они требуют более адаптивных инноваций, чем такие отрасли, как товары широкого потребления или государственный сектор. Важны и стратегические приоритеты. Например, стратегии, ориентированные на лидерство в затратах и масштабирование, требуют меньшей гибкости, чем стратегии, ориентированные на инновации.

РИС. 3–3

Пять видов показателей

Исходные данные
Деятельность
Промежуточные результаты
Конечные результаты
Цели
Имеющиеся ресурсы для получения результатов
• Соответствующее количество и распределение квалифицированных экспертов agile
• Надлежащие навыки обучения и коучинга по agile
• Организационные структуры, культуры и технологические архитектуры, поддерживающие agile-практики
• Благоприятные условия
Действия и процессы, используемые для получения результатов
• Руководители высшего звена действуют как agile-команда, доверяют и расширяют возможности сотрудников, одержимы клиентами
• Команды принимают ценности agile и эффективно масштабируются
• Операционные подразделения успешно сотрудничают с agile-командами
• Системы управления поддерживают ценности и практики agile
Прямые, непосредственные результаты выполненных действий
• Более высокое качество продуктов и услуг
• Скорость принятия решений и сокращение времени выхода на рынок
• Повышение производительности и морального духа команды
• Более устойчивые рабочие нагрузки
Изменения и выгоды, достигнутые в ходе деятельности на основе промежуточных результатов
• Увеличение доли рынка и рост выручки
• Повышение акционерной стоимости
• Повышение прибыльности
• Улучшение защиты интересов и действий клиентов
• Повышение вовлеченности клиентов
Долгосрочные кумулятивные последствия деятельности, промежуточные и конечные результаты
• Измеримый прогресс в достижении миссии и целей компании

Источник: по материалам W. K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide, https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg -foundation-logic-model-development-guide (дата просмотра: 22 января, 2020).

В совокупности эти компоненты создают Agile-бизнес-систему. Правильное внедрение Agile – это умелое сочетание этих компонентов для устойчивого достижения целей компании, даже в изменчивых и непредсказуемых условиях. Измерение Agile требует разработки показателей в каждой области.

Мы понимаем, что это может показаться недостижимым. На самом деле речь идет всего лишь о способе организации, визуализации существующих вопросов и поиске их ответов, чтобы сделать каждую

проблему управляемой. Чтобы улучшить результаты, вам надо понять, откуда они берутся, а затем улучшить процессы, которые их создают. Фокус в том, чтобы научиться анализировать динамические системы достаточно детально, чтобы узнавать инсайты, при этом ими не перегружаясь, – проще говоря, найти баланс и полагаться на минимально жизнеспособное решение.

Приведем пример. Один из наших розничных клиентов был в восторге от растущего числа Agile-команд в его организации и соответствующего ускорения роста выручки. Но анализ происходящего с учетом различных элементов выявил некоторые сюрпризы. Доходы (важный результат) увеличивались, потому что ускорялся рост отрасли. Но доля компании в этом росте (более важный результат) снижалась. Ее основные клиенты были лояльны, как и прежде, но компании не удавалось привлечь большой и быстрорастущий сегмент покупателей следующего поколения. Их не впечатляли традиционные формы маркетинга или мерчандайзинга. Они хотели быстрых и надежных онлайн-продаж. Клиенты желали, чтобы покупки в магазине были связаны не столько с брендированной продукцией, сколько с принятием советов о естественных формах ухода за кожей (промежуточные результаты). Была создана Agile-команда в цепочке поставок, но она скорее сосредоточилась на повышении эффективности работы традиционных складов, а не на аспектах стоимости и скорости онлайн-покупки через предложение с возможностью немедленного получения заказа в магазине (деятельность), более привлекательных для нового потребителя. Не было Agile-команд, сфокусированных на покупке правильных брендов, на разработке нужных дисплеев или обеспечении наилучшего опыта обслуживания (снова деятельность) для этого сегмента покупателей. Хуже того, в командах не было членов, которые представляли бы или хотя бы понимали потребности следующего поколения (входные данные). Как только эти причинно-следственные связи были выявлены, Agile-команды взялись за них,

корректируя свою деятельность, цели, а также промежуточные и конечные результаты.

Используйте Agile-методы, чтобы определить нужный вам уровень Agile

Теперь вам должно быть ясно, почему заголовок главы «Какой уровень Agile вам нужен?» мы назвали вопросом с подвохом. В начале «пути» к Agile предсказать ответ почти невозможно. Прогнозирование, командование и контроль – это опасный подход к любым инновациям, но особенно к проектированию и разработке новой бизнес-системы. Как ни странно, руководители высшего звена, которые ожидают, что сотни или тысячи Agile команд будут следовать Agile принципам и практикам, иногда инстинктивно возвращаются к бюрократическим методам, чтобы придумать, разработать и внедрить новую систему. Есть старое изречение, приписываемое Альберту Эйнштейну, что проблемы нельзя решить, находясь на том же уровне мышления, который их создал. Тем не менее, именно так очень многие руководители подходят к Agile-трансформациям. Ошибки принимают разные формы.

- Вместо того чтобы продемонстрировать интеллектуальную скромность и признать, что руководящее видение – это рабочий прототип, который будет адаптироваться по мере накопления опыта, руководители пытаются максимизировать мотивацию к изменениям, притворяясь, что у них есть все ответы. Они навязывают негибкие организационные структуры. Они отрезают путь к отступлению, чтобы снять любые вопросы о приверженности.
- Вместо того чтобы признать людей, работающих на переднем плане, важными клиентами руководства – людьми, которые должны принимать участие в инновационном процессе и в конечном итоге заставить систему работать, – руководители строят планы за закрытыми дверями и раскрывают изменения через выпуск пресс-релизов.
- Вместо того чтобы считать обратную связь от опытных сотрудников ценной возможностью для улучшения, руководители

рассматривают их мнение как критику со стороны сопротивляющихся переменам, которых следует исправить или уволить.

• Вместо того чтобы реагировать на изменения, отделы управления программами строят сложные диаграммы Ганта с яркими красными точками, помечая людей как нарушителей, которые отклоняются от планов.

Ценность приведенных выше показателей заключается в их способности фокусировать корректирующие действия на истинных ограничениях. Всегда есть хотя бы одно препятствие к дальнейшему прогрессу, но обычно их меньше, чем считает большинство людей. Концентрация на устранении проблем, которые не являются ограничениями, не повышает производительность и часто представляет собой пустую трату времени, денег и энергии. Вот почему спешка с реорганизацией всегда оказывается менее полезной, чем ожидают руководители. Обычно подобное решение скрывает другие проблемы, и в результате создается больше травм, чем ценности.

Как правило, реструктуризация – это всего лишь эвфемизм для массовых увольнений. Вы когда-нибудь задумывались, как и почему компании переходят от децентрализации к централизации и обратно, каждый раз объявляя об увольнениях для снижения затрат? Или почему они совершают другие виды движения «вперед-назад», например, переходят от функциональных организаций к продуктовым, затем к матричным и обратно? Как может каждое изменение вести к дальнейшему снижению затрат? Причина заключается в том, что команда руководства сначала устанавливает квоту затрат и только потом разрабатывает организационную структуру, чтобы уложиться в эту квоту, а операторам приходится разбираться с последствиями. Agile-переходы могут в конечном итоге привести к непрерывным структурным изменениям. Но организационные органы почти никогда не являются основным ограничением, и компаниям редко требуются немедленные массовые увольнения (или от них есть польза?).

Agile предлагает множество способов ускорить переход с получением большей ценности и меньшими затратами. Сосредоточьтесь на исправлении реальных узких мест. Заставьте руководителей вести себя как Agile-команда. Проясните общую цель. Этого недостаточно? Остановите деятельность, которую клиенты не хотят, а команды не в силах выполнять. Замените неэффективные инновационные группы Agile-командами. Все еще недостаточно? Разбейте планирование и бюджетирование на простые процессы с короткими интервалами. Сосредоточьте функции поддержки и контроля на изменении бизнес-процессов, чтобы лучше удовлетворять их внутренних клиентов. Если система остается несбалансированной, обеспечьте частое получение обратной связи по производительности. Если эти довольно простые решения сработают, вы сможете постоянно совершенствоваться, откладывая или избегая некоторых самых дорогих и болезненных решений.

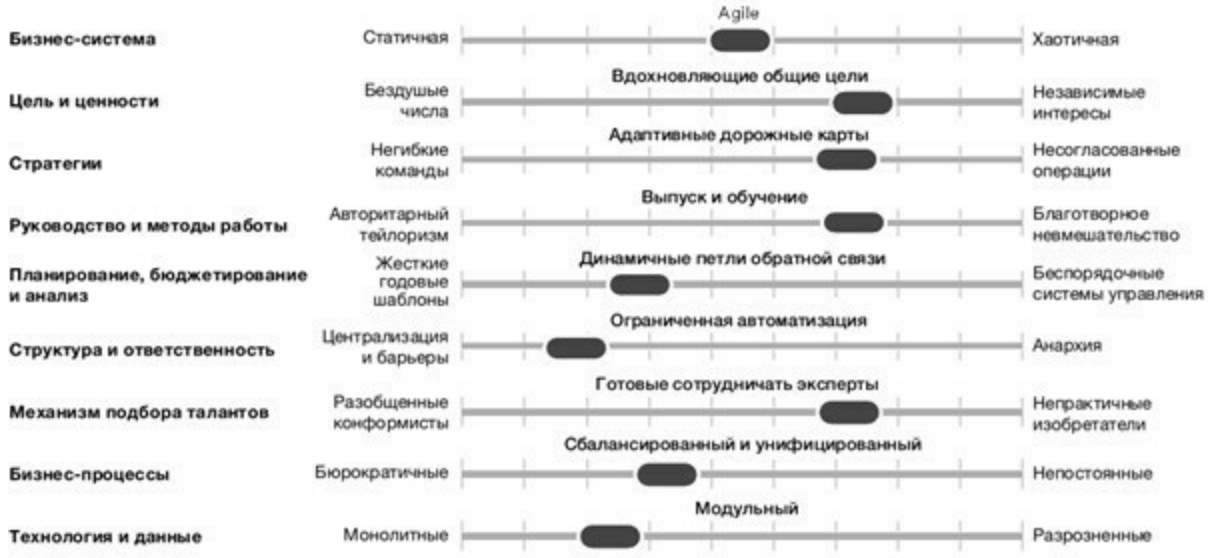
Подобные рычаги изменений, по сути, становятся бэклогом Agile-команды руководства. Команда разрабатывает новую, высоко инновационную Agile-систему, и именно это в конечном итоге заставит все внутренние и внешние процессы работать. Как и любая другая Agile-команда, группа руководства определяет приоритеты, последовательность и согласует свои действия, чтобы создавать наибольшую ценность при наименьших затратах. Команды работают совместно как междисциплинарная группа, чтобы создавать систему, преодолевать препятствия и иметь возможность переориентироваться в случае получения непредвиденных результатов. Мы думаем об этом процессе как о квалифицированном инженере по микшированию музыки, отчасти художнике и отчасти ученом. Если высокие частоты слишком резкие, но их очень трудно изменить, вы справляетесь с ними, поднимая басовую партию. Не надо менять больше, чем нужно, так как это повлечет за собой другие проблемы, которые позднее потребуют решения и дополнительных затрат (Рис. 3–4; определения см. в Приложении B).

Все эти рычаги могут быть ценными, если их применять в правильной последовательности к соответствующим проблемам. В данной книге мы не можем подробно описать все возможности, но в Главах 4–8 обсудим, как использовать некоторые из популярных методов управления изменениями.

Почти за двадцать лет до появления Agile-манифеста молодой Марк Аллен самостоятельно пришел к провозглашенным в нем принципам и методам. У него была цель – выиграть чемпионат мира Ironman. Но для достижения этой цели ему надо было поразить движущуюся цель. Первый победитель Ironman в 1978 году завершил гонку с показателем времени 11:46:58. В феврале 1982 года, к которому Аллен готовился, пытаясь получить результаты ведущих конкурентов, победитель финишировал за 9:19:41, а спортсмен, занявший второе место, – за 9:36:57. Бенчмаркинг не только приводил к крайнему физическому и умственному истощению, но и ограничивал потенциал Аллена. Когда в 1989 году он выиграл свой первый чемпионат Ironman, то уложился в 8:09:14.[12] Это более чем на три с половиной часа быстрее, чем результаты пионеров триатлона. Аллен научился тренироваться, поддерживая тяжелый, но устойчивый темп. Он был терпелив и «играл вдолгую». По мере того как он тренировался в своем оптимальном темпе, его результаты продолжали улучшаться.[13]

РИС. 3–4

Согласование операционной модели Agile-предприятия



Руководители высшего звена могли бы выбрать аналогии и похуже, чем представлять себя и свои организации триатлонистами на тренировках. Максимальная аэробная частота сердечных сокращений – это устойчивый темп изменений в организации. Вместо таких инструментов и методов, как силовые тренировки или улучшение питания, чтобы преодолеть плато (остановку в улучшении результатов), существуют модели поведения руководителей, культурные нормы, системы планирования и финансирования, организационные структуры, развитие персонала, бизнес-процессы и технологии. В следующих главах мы обсудим, как расставить приоритеты, упорядочить и реализовать эти способы.

Пять основных выводов

1. **Много Agile – это не всегда хорошо. Существует оптимальный объем Agile для каждого бизнеса и для каждой деятельности в своих рамках.**

2. **В начале Agile-перехода практически невозможно предсказать правильный объем Agile. То, что вы пытаетесь делать, и то, как это следует делать, не просто неизвестно, это непредсказуемо. Слишком многое приходится менять слишком быстро и слишком хаотично. В таких условиях бюрократические подходы редко приводят к успеху. Вам следует разработать и внедрить Agile-бизнес-систему в качестве постоянной инновационной гибкой программы – тестирования, обучения и постоянной адаптации, как вы бы поступали в любой другой Agile-команде.**

3. **Эффективные Agile-программы адаптируются к эмпирической обратной связи о входных данных, деятельности, целях, а также промежуточных и конечных результатах. Сегодня лишь немногие организации располагают достаточными сведениями для оценки уровня своей текущей гибкости или уровня прогресса внедрения Agile.**

4. **Выявление и количественная оценка потенциальных выгод и затрат, связанных с созданием Agile-бизнес-системы, – трудная задача, но результат стоит затраченных усилий. Велика вероятность, что оценки будут неточными. Ничего страшного. Они все равно помогут ответить на множество вопросов, например, что стоит на кону и сколько времени и финансовых ресурсов нужно инвестировать.**

5. **Используйте Agile-методы для управления переходами. Воспринимайте себя и свою организацию как триатлонистов на тренировках. Поддерживайте тяжелый, но устойчивый темп. Будьте терпеливы и «играйте вдолгую». Когда ваши результаты перестанут улучшаться, научитесь использовать широкий спектр инструментов и методов, чтобы преодолевать препятствия и переходить на следующий уровень.**

Глава 4
Agile лидерство

Bosch Power Tools – это одно из главных подразделений крупной немецкой технологической компании, насчитывающей около 20 000 сотрудников в более чем шестидесяти странах и с выручкой в 4,6 миллиарда евро в 2018 году. Хэнк Беккер, ставший CEO в 2019 году, в 2016 начал Agile-трансформацию. Он создал подчиненную ему группу из шести человек, которой предстояло в ходе этого процесса руководить и поддерживать шесть бизнес-единиц подразделения, торговые структуры и штаб-квартиру.

Три года спустя посетитель мог наблюдать признаки радикальной трансформации в повседневной деятельности подразделения. Например, бизнес-единица, продвигающая профессиональные электроинструменты на промышленных рынках, внедрила трехуровневый Kanban-процесс. Информация с собраний уровня продукта поступала на встречи уровня владельца бизнеса, а затем – уровня бизнес-единицы. Даниэла Кремер, владелец бизнеса по решениям для электроинструментов бурения и долбления, так описывала заседание: «Мы делимся всем новым, что произошло по проекту за короткий промежуток времени. Используем карточки на Kanban-доске. Если у вас есть новость, вы перемещаете соответствующий пункт, то есть определенную карточку. Затем мы двигаемся дальше или назначаем отдельную встречу, если нам нужно обсудить более важную тему».

В собрании участвует 8—10 человек – владельцы продуктов и экспертных знаний, таких как цепочка поставок и маркетинг. Оно занимает тридцать минут, начинается и заканчивается точно в обозначенное время. «Сначала люди думали: “Ого, каждый день… Так

много", – рассказывает Кремер. – Парадокс, но эти встречи экономят наше время».[1]

На уровне бизнес-единиц руководители стали Agile-командой правления и отменили большинство проводившихся собраний. Такое обнуление календаря вынудило их перейти на новый способ работы. Встречи проходили каждый вторник и четверг в 4 часа дня. На большой семиметровой доске отслеживались все основные действия. Команда, которой что-то требовалось, поворачивала соответствующую карточку на 90 градусов. Руководители также могли помечать пункты для обсуждения. В проведении собраний помогал Scrum-мастер. Определенной повестки дня не было. Обсуждение продолжалось 15–30 минут, и ни на один вопрос не уходило более трех минут. (Если кому-то из участников хотелось продолжить обсуждение, тридцать минут после собрания оставляли незанятыми). Члены команды фиксировали каждую новую идею на доске в качестве бэклога, и через каждые три месяца проводилось особое собрание для определения приоритетов. Каждый участник мог видеть идеи других – прирост EBIT, начало запуска и т. д. Наглядность и согласованность переходила от одного собрания к другому, ускоряя принятие решений.

Последняя из шести бизнес-единиц Bosch Power Tools прошла Agile-трансформацию в 2018 году. К 2019 году Беккер создал Agile-команду на уровне руководителей и назначил Agile-мастера для поддержки этой группы. Она определила четырнадцать основных тем для реализации стратегии подразделения и распространила их по всей организации в качестве ключевых показателей эффективности. Каждый понедельник Беккер проводил собственные собрания. Участники обсуждали разносторонние организационные темы, обеспечивая координацию приоритетов и личной ответственности. «Раньше мы приходили с определенными вопросами для обсуждения, но не всегда было ясно, как они связаны со стратегией, – рассказывал нам Беккер. – Мы всегда мешали проведению спринтов команд.

Теперь у нас есть четко определенный метод согласования спринтов, чтобы никто никому не мешал».[2]

Беккер также изменил процесс разработки стратегии, сделав его всеохватывающим; наделение команд предпринимательской ответственностью означало, что для обсуждения вопросов стратегии и бизнеса требовалось больше людей. В течение года в Power Tools обычно проходит два больших совещания руководства. Раньше в них участвовало двадцать руководителей; сейчас 120. На встрече весной 2019 года Беккер посвятил первый день руководству, развитию навыков межличностных отношений, а второй день – вопросам стратегии. Есть информация, что он получил восторженные отзывы от пятидесяти пяти владельцев бизнеса подразделения, впервые участвовавших в собрании.

Бизнес-лидерство никогда не было простым делом, являетесь ли вы CEO или менеджером на нижней ступени иерархии.

В прежние времена, сто и более лет назад, руководители знали, что они должны делать. Найти людей для выполнения требуемой работы. Сказать им, что они должны делать. Проследить, чтобы они выполнили именно то, что им было приказано. Научный менеджмент Фредерика Тейлора закрепил этот подход. Промышленные инженеры были призваны планировать эффективные рабочие процессы, а начальство – обеспечивать выполнение работы. Конечно, со временем все изменилось. Многие виды работ усложнились. Многие работники теперь имеют навыки и собственное мнение, поэтому не так охотно следуют указаниям. Знаменитая теория Y Дугласа МакГрегора, которую он противопоставлял старой теории X («скажи-им-что-делать»), отражала другой стиль управления, который больше соответствовал новой среде. **Слушайте, а не говорите. Доверяйте и верьте в своих людей. Вдохновляйте их брать на себя ответственность.**[3]

Хотя бизнес-школы и корпоративные культуры на словах

поддерживали принципы теории Y, руководители и менеджеры часто возвращались к доброй и лояльной теории X. Они не обязательно кричали или командовали постоянно и беспричинно, однако сомнений в том, кто принимает решения, не оставалось. А почему бы и нет? В конце концов, оценивать и вознаграждать их будут по показателям, которые нелегко подделать. Им надо было достичь целей по продажам, по затратам и при этом остаться в рамках бюджета. Они должны были предвидеть возможные проблемы и соответствующим образом отреагировать. Руководители компаний (советы директоров и акционеры) не хотели слышать оправданий; они хотели видеть результаты. Поэтому менеджеры с головой окунались в работу засучив рукава и говорили подчиненным, что конкретно надо делать, и, если понадобится, делали это сами. Как и прежние фабричные надзиратели, они знали, что их дело – следить, чтобы работа была выполнена. Однако, как нам постоянно напоминают, времена меняются.

В последние годы руководителям стало труднее сохранять подобный стиль управления. Предсказуемость? И не мечтайте. Мир меняется слишком быстро. Появляются все новые конкуренты. Технологии продолжают развиваться и очень быстро. Перспективные менеджеры и молодые функциональные специалисты ожидают большего, чем может дать им любая компания. Возможностей для роста. Денег. Баланса между работой и личной жизнью. Руководители, которые успешно работали в 1990-е или 2000-е, благодаря чему их продвигали на все более ответственные руководящие посты, сегодня могут растеряться. Неудивительно, что многие чувствуют, что работают все больше, а результаты не впечатляют. Время от времени у них закрадывается мучительное подозрение, что они все делают неправильно.

Эти сомнения появились у Хэнка Беккера из Bosch Power Tools довольно рано. Он пришел в компанию сразу после университета, получив диплом инженера-механика. Начав в автомобильном подразделении, он на протяжении многих лет продвигался вверх,

развивая свои технические навыки и компетенции. В те времена успех для него значил стать самым лучшим функциональным лидером, указывающим людям, что надо делать. Более двадцати лет он занимал именно такие должности и в 2013 году вошел в правление Power Tools. Сначала он отвечал за проектирование и качество, затем добавилось производство, и наконец в 2019 году он стал CEO подразделения.

Однако, по его словам, в Power Tools что-то изменилось. От нескольких важных лидеров он стал получать обратную связь, какой не слышал прежде. По их словам, его стиль руководства не позволял им добиваться успеха, не выявлял лучшее в людях и не помогал Power Tools побеждать на рынке. Им хотелось, чтобы управляли по-другому, и они привели веские доводы. Сейчас Хэнк говорит, что этот опыт был как «щелчок в голове». Он решил изменить свое отношение и поведение. Хэнк начал с самоанализа и наращивания осведомленности. Он просил давать ему больше откликов о проделанной работе. Сначала команды сомневались: это причуда или реальный интерес? Постепенно ему удалось завоевать доверие, и он смог расширить группу людей, активно предоставляющих ему обратную связь.

Беккер переключил свое внимание на потенциал, силу своих людей и организации. Как рассказывал сам Хэнк, он старался не зацикливаться на недостатках, высказываясь вместо этого позитивно. Он стал спрашивать «Как бы мы могли...?», вместо того чтобы разбираться, почему что-то не получалось. Беккер сосредоточился на двустороннем общении вместо раздачи указаний. Чтобы подчеркнуть свою преданность делу, он отказался от кабинета и места на парковке. Он также перестал требовать от сотрудников презентации в PowerPoint; вместо этого Хэнк начал приходить к командам на местах и полагаться на информацию, которую они использовали в своей работе. По его словам, на это ушло время, но он стал другим руководителем – одним из тех, кто может успешно провести Agile-трансформацию.

Отправная точка: изменение «благородной миссии», или Как руководители добавляют ценность

Почти все лидеры и менеджеры, с которыми мы сталкиваемся, – это целеустремленные, трудолюбивые люди, каким был Беккер в начале своей карьеры в Bosch. Они серьезно относятся к работе и стремятся помочь компании добиться успеха. Возможно, они не формулируют прямо, но многие представляют, что выполняют своего рода благородную миссию. Они верят, что создают большую ценность, когда точно знают, что нужно, заставляя людей это реализовать. Их роль, как они сами понимают, состоит в том, чтобы предотвращать неправильные действия сотрудников, ошибки и потерю времени. Их цель – обеспечить лучшее и максимально быстрое выполнение работы с наименьшими затратами. Они думают, что без их практического руководства люди будут вечно топтаться на месте.

Когда мы помогаем компании начать Agile-трансформацию, мы побуждаем руководителей тщательно обдумать четыре принципа (приведенных ниже) и что они означают для поведения менеджера. Это постепенно меняет мнение руководителей об их благородной миссии и о том, как они повышают ценность. На примере Беккера видно, что изменение стиля вашего руководства требует как усилий, так и дисциплины. Следующие принципы являются хорошими отправными точками.

Сотрудники учатся, делая что-то сами

В последние годы мы много читаем о феномене вертолетного воспитания, также известного как воспитание газонокосилкой или снегоочистителем. Родители-вертолетчики любят своих детей. Они вспоминают свои собственные детские проблемы и хотят, чтобы их дети были более успешными и счастливыми, чем они. Поэтому всякий раз, когда у детей возникают трудности, родители мчатся на помощь, как на вертолете. Они встречаются с учителями, директорами и тренерами, надеясь устранить препятствия и облегчить путь своих детей к успеху. Родители ведут трудные разговоры и пытаются что-то решить, вместо того чтобы дать детям возможность справиться самим. С одной стороны, логика родителей понятна: они лучше, чем их дети, разговаривают с тренером или пишут эссе в колледже. С другой стороны, можно легко увидеть, к чему это ведет. Дети не осознают, что могут сами позаботиться о себе. У них не развиваются необходимые навыки. Они бегут к маме или папе за помощью, столкнувшись с самым маленьким ухабом на дороге.

Сотрудники – это не дети, но руководители часто относятся к ним так, как родители-вертолетчики относятся к своим сыновьям и дочерям. Они не верят, что сотрудники правильно выполнят работу, поэтому дают им конкретные, подробные указания. Если что-то пойдет не так, они выполнят работу сами. Некоторые сотрудники, как и некоторые дети родителей-вертолетчиков, становятся пассивными и ждут, когда босс скажет, что надо делать. Те, у кого больше таланта или смелости, обычно раздражаются, когда им дают подробные инструкции. Некоторые, скорее всего, уйдут. Профессор Университета Тафтса Амар Бхиде изучил Inc. 500, данные о самых быстрорастущих частных компаниях США.[4] Многие учредители успешных организаций рассказали ему, что пытались создать конкретное предприятие на своей старой работе, но им не дали это сделать.

В Agile-среде лидеры используют другой подход. Они могут указать команде, на чем следует сосредоточиться, но никогда не скажут, как это делать. Это решают члены команды. Их работа – экспериментировать, проверять и учиться. Какой продукт с наибольшей вероятностью добьется успеха на рынке? Как можно изменить процесс регистрации заказов, чтобы обеспечить быстроту и точность? Как лучше всего обеспечить постоянный приток квалифицированных кандидатов в различные отделы компании? На подобные вопросы не всегда есть простые ответы. У руководителей на этот счет могут быть мнения, основанные на опыте, но обычно они сами не знают, правы ли они. Как и дети, взрослые лучше всего учатся, когда пробуют и проверяют. Это отличительная особенность Agile-команды.

Доверие возникает не сразу

Доверие между руководителями и людьми, которыми они управляют, было важной частью теории Y МакГрегора. Оно, по его словам, означает следующее: «Я знаю, что вы не будете намеренно или случайно, сознательно или бессознательно пытаться нечестно использовать меня в своих интересах». Это означает, что «я могу с полной уверенностью передать в ваши руки свою сегодняшнюю ситуацию, свой статус и самооценку в группе, наши отношения, мою работу, мою карьеру и даже мою жизнь».[5] Это непростая задача, и жесткие высказывания МакГрегора в отношении доверия чаще всего касаются нарушений. Руководителю трудно поверить в подчиненного, если нет уверенности в его намерениях или навыках. И подчиненному трудно доверять руководителю, если ему кажется, что во главу угла ставится выполнение работы любой ценой в точном соответствии с указаниями.

Agile предлагает способ постепенного укрепления доверия, так сказать, воспитания людей, его заслуживающих. Рассмотрим, как работает этот метод. Agile-команда получает ресурсы и задание от руководителя. Члены команды разбивают то, что необходимо сделать, на управляемые компоненты, создают бэклог, а затем начинают над ним работать, скажем, по модели двухнедельных спринтов, со временем при необходимости меняя приоритеты. В конце каждых двух недель и руководитель, и команда должны видеть, что было достигнуто, и могут извлечь из этого уроки. Процесс полностью прозрачен. Даже циник согласится: сколько проблем может возникнуть у команды в течение всего пары недель, особенно если она ориентируются на клиентов, которых обслуживает? Если руководитель почувствует, что члены команды сбились с пути, он сможет быстро направить их в более продуктивное русло, спросив: «Какие наши ключевые предположения и как мы можем их проверить?» Такое руководство с опорой на доверие требует

дисциплины, особенно в условиях стресса, так как именно в этот момент возникает желание все контролировать. Но со временем у вас получается.

Проще говоря, доверие на рабочем месте – это не нечто абстрактное, что существует или нет. Доверие создают люди, когда продуктивно сотрудничают. Люди в Agile-команде берут на себя новые задачи и принимают ответственность за результат. Так они заслуживают доверие.

Если делать то, что можете только вы, это будет выгодно всем

В 1817 году английский экономист Давид Рикардо опубликовал книгу под названием «Начала политической экономии и налогового обложения» (On the Principles of Political Economy and Taxation).[6] В ней изложена теория, которую с тех пор изучают студенты-экономисты в первый год обучения и которая объясняет преимущества международной торговли.

Как утверждает Рикардо, страна может предпочесть делать все самостоятельно, в пределах своих собственных границ, и ни с кем не торговать. Но ее гражданам будет лучше, если они сосредоточатся на производстве того, что у них лучше всего получается, и будут торговать со странами, которые производят то, что лучше всего получается у этих стран. У каждого есть какое-то преимущество в сравнении с другими.

А теперь поместим это в управленческий контекст. Иногда случается так, что менеджер, в силу своих навыков и опыта, может почти все сделать лучше, чем его или ее непосредственные подчиненные. В Bosch Беккер был одним из лучших инженеров, разработчиком изделий, оценщиком характеристик продукта. Но если бы он тратил все свое время на выполнение этих задач, у него были бы внушительные альтернативные издержки: он не уделял бы время тем задачам, которые может выполнять только он. Беккер не мог бы думать об общем направлении бизнеса. Он не изучал бы новые рынки и не рассматривал бы потенциальные приобретения. Хэнк делал бы то, что должны делать его сотрудники, и всем было бы только хуже.

Клиенты лучше знают, чего они хотят

Конечно, есть много бизнес-руководителей, начиная с CEO и ниже, уверенных в том, что они отлично знают потребности клиентов. Лучшие из них, конечно, тратят время на разговоры с клиентами, поэтому имеют по крайней мере некоторые свидетельства, на которых можно основывать суждения. Тем не менее, любому человеку, независимо от его опыта или интуиции, трудно понять, как потребитель отреагирует на конкретную характеристику продукта. Руководителям высшего звена также нелегко осознать, что внутренние клиенты – люди, которые полагаются на работу отделов IT, персонала, финансов, складов и т. д., – могут хотеть, чтобы все делалось по-другому, и как они могут реагировать на инновации.

Agile-команда исходит из того, что клиент лучше всех знает, чего он хочет. Именно поэтому группы разрабатывают минимально жизнеспособные продукты – просто чтобы узнать реакцию потребителей и соответствующим образом модифицировать товар. Agile-команды, занимающиеся инновациями внутренних процессов, обычно включают в свой состав людей, которые будут использовать эти новшества, чтобы с самого начала получать от них обратную связь. Такой представитель может советоваться с коллегами в соответствующем подразделении и предоставлять команде актуальную информацию, что получается хорошо, а что клиентов не впечатляет.

Цель: другой вид благородной миссии (и другой способ добавления ценности в качестве команды руководства)

Agile-руководители, которые тщательно обдумывают вопросы, только что поднятые нами, и корректирующие свои действия, как это делал Беккер, часто оказываются далеко от того положения, в котором начинали. Они, несомненно, будут такими же приверженными и неутомимыми, какими были изначально. Но их роли резко изменятся, и у них будет совершенно другое

представление о повышении ценности организации. Когда руководители собираются вместе в новом для себя качестве, они могут переформулировать свою благородную миссию.

Во-первых, они могут перестать управлять бизнесом. Представим себе на минуту. Большинство руководителей высшего звена тратят свое время на решение проблем, на контроль за исполнением бюджета и так далее. Но что, если у них есть десяток, дюжина или даже сотня Agile-команд, разбросанных по всей организации, каждая из которых отвечает за инновации, которые создадут новые возможности, повысят эффективность и устранят проблемы? Руководителям больше не нужно тратить время на то, что они делали раньше, поскольку другие люди берут эти обязанности на себя. Вместо этого они могут заниматься по-настоящему важными делами: думать об общей картине происходящего и принимать решения в отношении стратегии и распределения ресурсов.

Конечно, они не могут делать это в одиночку. Вот почему компании, которые начинают Agile-трансформацию, обычно преобразуют правление организации в Agile-команду руководителей. Они делают то же самое с группами менеджеров на более низших уровнях организации. Эти компании переопределяют не только то, как руководители используют свое время, но и то, как они совместно работают.

Сегодня правления большинства компаний являются представительными органами. Главы бизнес-единиц и функциональные управленцы собираются как представители собственных изолированных подразделений, отчитываются об их достижениях и отстаивают их интересы. Они могут принимать решения, выгодные для их бюджета, защищающие их кадры или способствующие их карьерным устремлениям. Обязанность CEO или главного управляющего – взвешивать интересы всех подразделений и идти на компромиссы, создавая единую стратегию на благо всего предприятия.

Но что происходит, когда правление преобразуется в Agile-команду? Это означает работу в качестве Agile-команды по обслуживанию внешних и внутренних клиентов. Поскольку один человек редко обладает и операционными навыками, и навыками внедрения инноваций, Agile-группа руководителей использует совместный потенциал. Это единая команда людей, принимающих решения и сосредоточенных на общем благе, а не собрание индивидов. Оперативные обзоры проводятся все чаще, но они сосредоточены на рассмотрении, приоритизации и устранении препятствий. Иногда ведущую роль играют операционные эксперты, а иногда – специалисты по инновациям. Но обе группы должны сотрудничать, чтобы вести бизнес эффективно и надежно, адаптивно изменять его и гармонизировать все эти виды деятельности. Agile-команда руководства сбалансированно объединяет управление бизнесом и его изменение.

Члены хорошей Agile-команды руководителей понимают, что они создают наибольшую ценность для своего предприятия не за счет увеличения числа прогнозов, команд и контроля, а за счет высвобождения неиспользованного потенциала десятков тысяч сотрудников. Им удобно делегировать проверяемые решения и помогать принимать больше решений теми, кто находится ближе всех к передовой линии. Они помогают всей организации развивать навыки тестирования и обучения. Они используют системное мышление, создавая небольшие, минимально жизнеспособные микрокосмы полных систем. Эти мирки позволяют руководителям тестировать множество изменений, чтобы увидеть, как они взаимодействуют друг с другом с течением времени, не подвергая риску все предприятие. В то время как бюрократы опасаются, что тестирование потенциальных изменений в операционной модели компании раскроет их карты и напугает людей, практики Agile постоянно тестируют почти все и ожидают, что организация привыкнет к непрерывной адаптации. Они сосредоточены на сокращении времени цикла и времени ожидания, необходимого для

принятия решений. Они избегают согласования в темпе гонки вверх и вниз по иерархии. Они разбивают такие сложные процессы, как планирование, бюджетирование и внедрение новых продуктов, на более мелкие, частые задачи и петли обратной связи.

Agile-команда руководителей уважает реалии навигации по сложным системам. Она признает тщетность долгосрочного прогнозирования, зная, что переход к Agile-предприятию больше похож на вождение по коварной горной дороге темной дождливой ночью, чем на бешеную езду по пустыне среди бела дня. Члены команды знают, куда они надеются прибыть, но избегают некоторых поворотов за пределами зоны, освещаемой фарами. Они совместно определяют, куда двигаться, с какой скоростью и как справляться с неожиданными препятствиями на дороге.

Проще говоря, такая группа становится стратегической командой, направляющей всю организацию, и все ее члены заботятся об интересах компании, а не об интересах своих отдельных подразделений. Временные горизонты участников меняются. Они сосредоточены на долгосрочных целях, связанных с наращиванием потенциала предприятия, а не на краткосрочных результатах. Вместо того чтобы повышать производительность только своих непосредственных подчиненных, они повышают производительность тысяч людей во всей организации. Как перейти от мышления руководителя отдельного подразделения к мышлению члена Agile-команды руководителей? Для повседневного управления мы часто предлагаем командам руководителей сформулировать собственную версию Agile-манифеста и следовать ему. Пример манифеста приведен в Приложении А.

Руководство Agile-трансформацией

Как следует из длинного списка обязательств в Приложении А, руководство Agile-переходом – это большая работа. Обычно начинают с того, что команда разрабатывает направляющее видение и использует его для информирования о потенциальных преимуществах Agile-предприятия. Она не создает видение за закрытыми дверями, чтобы затем передать его организации в виде высеченных на камне заповедей. Скорее, она рассматривает тех, кто будет реализовывать Agile-действия, в качестве клиентов. Как и все Agile-команды, руководители сотрудничают с потребителями и совместно с ними в условиях полной открытости разрабатывают концепцию и потенциальные стратегии ее достижения. Затем они обсуждают альтернативные направления, в которых может быть реализовано видение. Затем выявляют ключевые вопросы, на которые необходимо ответить, чтобы определить, какой путь будет наиболее успешным. (В идеале они демонстрируют интеллектуальную скромность). Они совместно разрабатывают показатели для входных данных, деятельности, промежуточных результатов, конечных результатов и целей, что поможет им отслеживать и адаптироваться к ответам на эти вопросы.

Переход – это постоянный процесс совершенствования, а не проект с датой завершения. Agile-переход – это не дорогостоящее развлечение; это то, как будет работать бизнес. Лучший способ провести Agile-трансформацию – использовать мышление, основанное на доверии, а не на контроле. Вопреки общепринятому мнению и голливудским фильмам, в условиях кризиса диктаторское управление неэффективно. Командно-административные системы лучше всего работают, когда операции стабильны и предсказуемы, командиры лучше, чем их подчиненные, знают условия проведения работ и потенциальные задачи. Лица, централизованно принимающие решения, могут эффективно справляться с пиковыми объемами задач,

а соблюдение стандартных операционных процедур важнее, чем адаптация к изменениям. Ни одно из этих условий не соблюдается в таких экстремальных случаях, как стихийные бедствия, террористические атаки, крупные военные сражения или масштабные бизнес-преобразования. Изменчивость и непредсказуемость событий слишком велики для жестких директив. Опытные операторы в подобных ситуациях обладают лучшими знаниями и более актуальной информацией, чем удаленные диктаторы или их наемные агенты. Информационные перегрузки парализуют командные центры, создавая опасные узкие места. Стандартные операционные процедуры не работают, поскольку ситуации по определению нестандартны.

Менеджеры, которые становятся жертвами мифа о действиях диктатора в условиях кризиса, платят высокую цену. Их реакция на неожиданные события медленная, демонстрирующая плохую осведомленность (вспомните ураган «Катрина», Чернобыльскую катастрофу или хотя бы продолжающуюся катастрофу компании Sears). Очевидное отсутствие у «диктаторов» доверия к сотрудникам на переднем плане, даже после того как упадок закончится, препятствует росту. По этим причинам даже современные кризисные группы переходят от систем командования и управления к более адаптивным, гибким подходам.

В случае обычной срочной трансформации небольшая команда людей на самом верху пытается выяснить проблемы компании и внести необходимые изменения. При Agile-переходе сотни или даже тысячи сотрудников разбираются с самой основой этих проблем и приобретают навыки, которые смогут использовать в работе на протяжении всей своей карьеры.

Во время перехода Agile-команды руководителей помогают людям принимать решения быстрее и с меньшим количеством информации, чем традиционные команды. Для этого они обычно выполняют пять действий:

1. *Они настойчиво (даже слишком настойчиво) говорят о стратегических целях широкому кругу людей.* Поскольку руководители знают, что будут делегировать гораздо больше решений, чем в прошлом, они создают ситуацию, при которой люди, принимающие эти решения, будут полностью единодушны в том, что и почему нужно делать. То, как они будут это делать, может быть гибким действием, однако оно должно соответствовать стратегии.

2. *Они обучают сотрудников, способных принимать решения.* В периоды перемен люди боятся допускать ошибки, поэтому предпочитают, чтобы решения за них принимало начальство. Сильные руководители выступают в качестве коучей и тренеров для расширения количества и качества лиц, разрешающих дилеммы.

3. *Они укрепляют линии коммуникаций между командами.* Чтобы не допустить возникновения узких мест, они разрабатывают инструменты, помогающие каждому в любое время видеть, что делают все команды.

4. *Они ускоряют циклы обучения, ставя прогресс выше совершенства.* Они готовы мириться с непредсказуемостью и отказываются замедляться ради чрезмерной точности. Их устраивают адекватные приближения.

5. *Они переносят системы измерения и вознаграждения в более крупные команды.* Одна из самых больших проблем в период кризиса кроется в том, что люди стараются делать лучше для тех, кого они знают. Чаще всего это люди в их собственных подразделениях. Эффективные руководители в период перехода стараются расширить круг доверия и сотрудничества.

Разумеется, Agile-команда руководителей определяет, как далеко и как быстро следует продвигаться с помощью Agile. В соответствии с Agile-принципами, команда не планирует заранее каждую деталь. Даже несмотря на то что видение сформулировано, руководители признают, что они пока не знают, сколько команд потребуется, как быстро их надо создать и как они могут наилучшим образом

справиться с бюрократическими ограничениями, не ввергая компанию в хаос. Поэтому они обычно создают начальную волну Agile-команд, собирают данные о ценности, создаваемой этими группами, и ограничениях, с которыми они сталкиваются, а затем решают, когда и как предпринять следующий шаг, и нужно ли это делать. Такой метод позволяет им сопоставить ценность повышения гибкости (с точки зрения финансовых результатов, конечных результатов для клиентов и производительности сотрудников) с затратами (как с точки зрения финансовых инвестиций, так и с точки зрения организационных проблем). Если выгоды перевешивают затраты, руководители наращивают усилия и продолжают масштабировать Agile – создавая еще одну волну команд, снимая ограничения в менее гибких частях организации и повторяя цикл. В противном случае они могут изучить способы повышения ценности уже существующих Agile-команд (например, устранение организационных барьеров или обновление возможностей прототипирования) и снижения затрат на изменения (путем публикации успехов в использовании Agile или найма опытных энтузиастов Agile).

Хорошая Agile-команда руководителей избегает бюрократических аргументов, чтобы обращаться со срочным Agile-переходом как с авторитарным проектом. «У нас кризис, а кризис – это время для решительного, даже диктаторского руководства. Продемонстрируйте полную приверженность Agile. Пути назад нет. Сжигайте корабли. Избавьтесь от скептиков. Назначьте руководителей, которые будут неустанно внедрять наше видение. Давайте осуществим эти болезненные изменения, чтобы мы и остальная часть организации смогли продолжать управлять бизнесом». Люк Скайуокер сказал бы: «Удивительно. До самого последнего слова – все чушь».

В Bosch Power Tools вступление в руководящую должность открыло перед Беккером новые возможности, а внедрение компанией Agile

дало ему дорожную карту. Цели начатой им трансформации были следующие: больше инноваций, полезных для пользователей, более высокая скорость и адаптивность, а также новые модели совместной работы. Беккер и его команда по трансформации из шести человек сформулировали видение и с самого начала создали настрой на непрерывное совершенствование. «Это, конечно, не классический проект, когда все подробно определено до его начала, – рассказала Анна Катрин Гебхардт, возглавлявшая команду. – Мы находимся в середине итеративного и самообучающегося процесса. Путь, который мы выбрали, – это путь Bosch Power Tools. Каждой компании или каждому подразделению необходимо найти свой путь».[7]

Изучив опыт пилотных команд, команда трансформации начала рассматривать одну из шести бизнес-единиц в рамках Power Tools. «Трансформация такого рода, очевидно, сопряжена со многими проблемами, – сказала Гебхардт. – В конце концов, это не простая реорганизация, а, скорее, самая масштабная трансформация нашей операционной системы. Мы возвращаемся к самым корням и меняем все, включая культуру управления и команды, организационные структуры, используемую методологию и стратегические процессы. Неважно, какую тему мы затронули в первую очередь. Каждая отдельно взятая проблема рассматривается и увязывается с целостным подходом к трансформации». Команда определила пять направлений работы: стратегия, организация, лидерство, процессы и методы, а также культура. В течение трех лет группа последовательно выполняла функции каждой из шести бизнес-единиц, а также функции штаб-квартиры. Что касается руководства, то самым важным было время и пространство для диалога. Например, члены команды спонсировали широкий спектр мероприятий – дни лидерства, тренинги по таким темам, как коучинг и осознанность, привлечение обратной связи по стилю лидерства для создания петель обратной связи и помощи лидерам, организация более тесного взаимодействия между руководством и командами на переднем плане и т. д. Они

также начали экспериментировать с Agile-методологиями и практиками, чтобы стать Agile-командой руководителей.

Три года спустя практики Agile распространилась на все подразделение компании. Некоторые инновационные циклы вместо трех лет стали занимать шесть месяцев. Менеджеры по продуктам, владельцы бизнеса и управляющие подразделений проводили свои собрания, анализируя бэклоги, по возможности принимая решения на месте и внедряя все больше и больше инноваций, представлявших ценность для каждого вида клиентов. Что касается финансовых результатов, то начальные показатели обнадеживают, но время покажет.

Пять основных выводов

1. **Лидерам, рассматривающим возможность использования Agile, следует подумать о своем стиле руководства и о том, как они повышают ценность. Помогают ли они людям учиться на практике? Выстраивают ли они доверительные отношения, вместо того чтобы полагаться на контроль? Позволяют ли они клиентам выражать свое мнение или же сами решают, чего хотят потребители? Делает ли каждый лидер то, что может только он, извлекая выгоду из своих сравнительных преимуществ?**
2. **Если Agile-руководители изменят способ повышения ценности, они смогут объединиться, чтобы сформировать Agile-команду руководителей. Они начинают доверять своим командам управление бизнесом, а сами в это время сосредоточатся на определении приоритетов, распределении ресурсов и устранении барьеров, мешающих командам.**
3. **Agile-команда руководителей – это важнейший компонент Agile-предприятия. Ее члены действуют как стратегическая Agile-группа и ориентируются на высшее благо, а не на выгоду для своих**

собственных подразделений, стремясь помочь всей организации добиться успеха. Они формулируют собственный манифест, регулирующий их действия.

4. **Руководители смогут изменить культуру и организацию, только если изменятся сами. Лидеры, которые не стремятся изучать и практиковать методы Agile, не должны проводить Agile-трансформацию.**

5. **Команды в Agile-предприятии должны быстро принимать решения. Agile-команды руководителей могут поддерживать быстрое принятие решений, становясь инклюзивными, настойчиво говоря о целях, обучая и закрепляя извлекаемые уроки.**

Глава 5
Agile планирование, бюджетирование и анализ

Ни один миф об Agile не далек от реальности и разрушителен так, как утверждение, что Agile-компаниям планирование не нужно. Мы встречаем очень много руководителей, которые боятся внедрять Agile из-за этого заблуждения. Мы также видим Agile-новичков, которые, прикрываясь этим мифом, пытаются скрыть свои недостатки в планировании.

Нам понятно, откуда возник такой предрассудок. В Agile-манифесте говорится, что практикующие эту философию осознали ценность «реагирования на изменения, а не следования плану»[1]. Но это означает не полное отсутствие планирования, а разработку адаптивных планов. Обычные бюрократические организации создают детальные планы, тратя время и ресурсы в погоне за точностью. Так они предполагают, что руководители будут в точности их выполнять. Agile-практики рассматривают планы скорее как проверку гипотез, которые с течением времени следует адаптировать. Люди, занимающиеся адаптивным планированием, оценивают потенциальные выгоды и затраты так, чтобы можно было принимать решения о приоритетах и бюджетах. Они также задают вопросы, чтобы понять, верны ли их гипотезы. Часто исследуют и рассматривают эмпирические данные, определяющие, следует ли изменять мероприятия, направленные на выполнение программ. Планирование, бюджетирование и анализ работают вместе в циклах итеративной обратной связи для создания Agile-системы планирования-выполнения-изучения-корректировки (plan-do-study-adjust), как поступила бы любая отдельная Agile-команда.

Повышение гибкости процессов планирования, бюджетирования и анализа – это важный элемент создания Agile-предприятия. Оно может повысить гибкость предприятия гораздо сильнее, чем изменение организационных структур или даже увеличение числа гибких команд. В пятой главе мы рассмотрим, как компании достигают подобной цели.

Планирование в Agile-предприятии

В 2014 году Dell Inc., как тогда называлась компьютерная компания, находилась в процессе многолетней трансформации. В декабре 2013 года CEO Майкл Делл и инвестиционная фирма Silver Lake Partners выкупили организацию. Даже без публикации релизов о доходах Dell могла бы расширить масштабы своих инноваций. Компанию бы устроила нестабильность краткосрочных прибылей в обмен на крупные долгосрочные выгоды. Но новая стратегия требовала существенных изменений в прежних вполне обычных циклах годового планирования.

Поэтому Майкл Делл решил внедрить новую систему PDSA. Фирму, известную с 2016 года как Dell Technologies, теперь называют бизнес-моделью Делла. Принцип работы примерно следующий: Майкл Делл сначала дает четкое понятие будущей ценности компании. Руководители сравнивают эту цель с проекцией ее ценности на текущую траекторию и определяют свои действия, необходимые для устранения разрыва между ними. В результате получается многолетний прогноз доходов и прибыли, а также бэклог инициатив. Затем управленцы создают подробный план работы на год. Хотя этот процесс происходит ежегодно, команда в течение этого периода критически рассматривает приоритеты и ресурсное обеспечение инициатив. Это нужно для того чтобы Dell могла быстро реагировать на меняющиеся потребности клиентов, действия конкурентов и информацию о результатах прошлых действий.

Инновации в этой модели проходят жизненный цикл. Каждая начинается как проблема или возможность, которой необходимо заняться, что поможет сократить разрыв между целями и существующим прогнозом. Руководители компании занимаются проблемами и возможностями с наибольшим потенциальным воздействием и организационным масштабом. Эти инициативы формируют бэклог, называемый Повесткой дня Dell. Проблемы с

более узким охватом и меньшим воздействием решаются соответствующей бизнес-единицей или функцией. После того как каждая инициатива будет идентифицирована и классифицирована в одной из этих групп, назначается координатор. Затем команде выделяют первоначальные ресурсы, составляется упорядоченный бэклог. После этого каждая инициативная группа выполняет ряд шагов: собирает факты, разрабатывает альтернативы, берет обязательства за результаты, получает одобрение на выполнение инициативы. Кроме того, команда занимается выполнением задачи, периодически отчитывается о работе, в конечном счете перестает быть инициативой и включается в регулярные операции Dell.

Руководители компании взаимодействуют с инициативными группами, чтобы обеспечить управление или согласование на различных этапах жизненного цикла. Как правило, каждый месяц рассматриваются две или три инициативы из Повестки дня Dell. Модель обеспечивает большую гибкость. Всякий раз, когда возникает новая проблема или возможность, управленцы оценивают приблизительные риски и выгоды. Если они понимают, что это действительно важно, то вопрос выносится на Повестку дня Dell с назначением координатора инициативы, выделением ресурсов и местом в установленной последовательности.

Преимущество такой системы – ее нацеленность. Руководство компании регулярно рассматривает и пересматривает Повестку дня Dell, чтобы она всегда включала самые приоритетные проблемы и возможности. Благодаря такому анализу Повестка дня, как правило, содержит менее десятка активных инициатив. Избегая неэффективности организационной многозадачности, Dell каждый год добивается больших результатов, чем это было бы возможно при менее целенаправленном подходе. Дэнис Хоффман, старший вице-президент Dell по корпоративной стратегии, сказал нам: «Модель управления Dell (Dell Management Model, DMM) гарантирует, что компания всегда фокусирует свои ресурсы на инициативах, которые будут иметь значение в реализации наших стратегических и

финансовых целей. До того, как мы начали использовать DMM, команде высшего руководства не всегда удавалось добиться согласия по важным проблемам, а также достичь прогресса в вопросах, выходящих за организационные границы. Использование Повестки дня Dell помогает нам сосредоточиться на том, что наиболее важно, оставаясь гибкими для адаптации к новым сложностям по мере их возникновения. Мы можем работать вместе над достижением нашей цели».

Dell использует Agile-подходы по-разному. В течение многих лет компания фокусируется на улучшении обслуживания клиентов и повышении эффективности затрат. Например, руководители цепочки поставок хотели улучшить свою способность планировать спрос и предложение. В сентябре 2018 года Кевин Браун, главный сотрудник Dell по работе с поставщиками, создал две Agile-команды, укомплектованные сотрудниками из нескольких отделов. Одной группе поручили разработать и внедрить процесс совместного планирования с крупнейшими клиентами компании. Это смогло способствовать развитию диалога по новым заказам и обеспечивать своевременную доставку. Команда внесла изменения в эти процессы, создала новые инструменты и развернула передовые аналитические модели. Но вместо того чтобы сразу внедрять процедуры, члены отдела запустили серию небольших преобразований в двухнедельных спринтах. Затем они собрали отзывы клиентов и внутренних служб и доработали свои идеи. К июню 2019 года команды представили несколько решений, которые были популярны среди клиентов и благосклонно приняты департаментом продаж. «С тех пор как мы около года назад начали использовать Agile-команды, – сказал Браун, – мы поняли, что Agile-подход – это дифференцированный способ осуществления быстрых и значительных изменений в наших операциях. Решения, которые мы разрабатываем с использованием Agile-методологий, инновационны, надежны для наших внутренних и внешних клиентов. Теперь мы применяем этот подход для последовательной трансформации». На момент написания книги Dell

увеличила число команд по работе с цепочкой поставок до девяти. Помимо этого, компания расширила спектр использования Agile для дальнейшего улучшения операционных и финансовых результатов.

Гибкий подход Dell к планированию поддержал амбициозные идеи Повестки дня. Пять лет назад, с момента создания DMM, компания осуществила крупнейшее в истории бизнеса слияние в технологической отрасли, вышла из некоторых предприятий, чтобы преобразовать свой портфель. Она укрепила лидерские позиции в других предприятиях, отстаивая интересы клиентов и вновь стала публичной организацией, удвоив свою себестоимость.

Как показывает опыт Dell, в деятельности Agile-компаний есть четыре отличия от деятельности обычных компаний:

• *Они постоянно получают от клиентов обратную связь*. Процесс планирования в значительной степени базируется либо на данных, полученных от клиентов, либо осуществляется путем прямого исследования поведения клиентов, либо путем поощрения команд, наиболее близких к потребителям.

• *Они говорят, что следует делать, но оставляют открытым вопрос, как это делать, на усмотрение Agile-команд*. В примере с цепочкой поставок Dell функциональные руководители и Agile-команды имели большую свободу действий. Они определяли, как будут действовать для достижения целей компании, включая повышение эффективности затрат и своевременной доставки.

• *Они фокусируют и упорядочивают инициативы, чтобы избежать излишней многозадачности*. Agile-предприятия последовательно регулируют свои основные инновации год за годом и даже квартал за кварталом вместо того, чтобы пытаться добиться одновременного прогресса по всем инициативам. Как мы уже говорили, Dell устанавливает порог для своих корпоративных идей с точки зрения их ценности, так что одновременно реализуется, как правило, меньше десяти проектов.

• *Они часто пересматривают план и при необходимости вносят в него коррективы*. Успех в бизнесе требует тестирования стратегий

путем сравнения фактических результатов с ожидаемыми, а затем их обновления. Вот почему Dell создает, совершенствует, оценивает, меняет приоритеты и реализует свои стратегические инициативы в течение всего года. Частый пересмотр и обновление планов позволяет Agile-предприятиям не тратить усилия на детальные долгосрочные планы, которые изменятся много раз, прежде чем будут выполнены.

Agile-бюджетирование

Бюджетирование в Agile-предприятии служит двум основным целям. Оно обеспечивает контроль, необходимый для деятельности компании. Оно также направляет средства в приоритетные для Agile-инноваций области. Бюрократические составители бюджетов, как правило, прилагают огромные усилия для получения точных цифр. Их финансы рассчитаны на год и больше. Это значит, что нерезультативные проекты продолжают существовать до тех пор, пока не будут потрачены выделенные на них ресурсы. Тем временем важнейшие инновационные идеи ждут своей очереди на следующий бюджетный цикл, чтобы побороться за инвестирование.

Планировщики бюджетов в Agile-предприятиях используют другое мышление и другие процедуры, особенно в том, что касается финансирования инноваций. Они признают, что у 60 % успешных инициатив первоначальная концепция значительно изменится в процессе разработки. Они знают, что команды откажутся от некоторых характеристик и выберут другие, не дожидаясь следующего годового цикла. В результате Agile-процедуры финансирования часто эволюционируют и начинают напоминать процедуры венчурного капиталиста: они предоставляют возможности для покупки опционов на будущее. Их цель состоит не в том, чтобы мгновенно создать крупномасштабный бизнес. Их цель – это разработка важного компонента для окончательного решения. Это приводит ко множеству очевидных неудач, что ускоряет процесс и снижает стоимость обучения. Решения о финансировании в Agile-предприятии принимаются так же, значительно повышая скорость и эффективность инноваций. Например, Target Corp[13]. организовала свою технологию так, чтобы она соответствовала возможностям бизнеса и клиентскому опыту. Более 250 менеджеров по продуктам в Target Corp. похожи на предпринимателей, которым поручено достижение измеримых бизнес-результатов. Тот, кто обеспечивает

более высокую выручку, получает больше ресурсов и несет больше ответственности.

Хотя большинство Agile-предприятий по-прежнему имеют годовой бюджетный цикл, он менее обременителен, чем бюджетный цикл в обычных компаниях. Руководители в течение года периодически обновляют распределение ресурсов, что отражает как изменяющиеся условия, так и обновленную информацию об инновационной деятельности.

Такая гибкость может обеспечить значительные преимущества. Например, ведущая американская фирма по оказанию финансовых услуг предлагает своим клиентам страхование автомобилей. Некоторое время назад она финансировала несколько Agile-команд для разработки новой идеи. Нужно предложить клиентам находить автомобили для покупки на веб-сайте и в мобильном приложении компании. Первоначальная идея состояла в том, чтобы в дополнение к функции поиска включить рекомендации о приобретении машины. Но когда команды протестировали инновацию, оказалось, что клиенты ценят только функцию поиска. Это изменило приоритеты группы и позволило перевести часть сотрудников на другую работу. В традиционной бюджетной среде, как правило, был бы выполнен весь объем проекта, и усилия по разработке рекомендаций были бы потрачены впустую.

Agile-предприятия обычно следуют трем другим практикам, связанным с составлением бюджета на инновации.

1. ОНИ ОТДАЮТ ПРИОРИТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИМПЕРАТИВАМ, ОДНАКО ПРИВЕТСТВУЮТ И НЕЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Процесс планирования должен пояснить стратегию и определить действия, необходимые для достижения целей компании.

Инвестирование действий, наиболее важных для реализации стратегии, должно быть приоритетным. В некоторых случаях может потребоваться использование почти всех финансов. В других случаях останется возможность для вложения в непредсказуемые инициативы. Каждое предприятие нуждается в приоритетном, последовательном накоплении инвестиционных возможностей. Компоненты бэклога поступают из самых разных источников: процесса планирования, интересных идей от Agile-команд, новых исследований поведения клиентов, конкурентного анализа, предложений от передовых сотрудников, неожиданных возможностей приобретения и т. д. Незапланированные инициативы могут потребовать большего финансирования, чем идеи, которые в процессе планирования были приоритетными, но теперь теряют актуальность.

Например, идеи Amazon Prime и Amazon Web Services пришли «снизу вверх» вне обычного цикла планирования. Они не считались стратегическим приоритетом, но становились важными по мере их успеха. Требовалось увеличение финансирования. Неудачи в Amazon открывают двери для других возможностей. Когда смартфон Fire Phone потерпел на рынке фиаско, компания не ощутила недостатка в идеях для финансирования с лучшей отдачей. (Подробнее об Amazon мы поговорим в Главе 8.)

2. ОНИ ФИНАНСИРУЮТ ПОСТОЯННЫЕ КОМАНДЫ, А НЕ ПРОЕКТЫ, ЕСЛИ ВОЗМОЖНОСТИ ОСТАЮТСЯ АКТУАЛЬНЫМИ

Agile-команды бывают двух типов. Проектные группы занимаются проблемами или возможностями, с которыми реально справиться достаточно быстро, в течение недель или месяцев. Постоянные команды (часто называемые командами разработчиков продуктов) занимаются важными задачами клиентов, на решение которых могут

уйти годы. Как любит говорить Джефф Безос: «Клиенты всегда удивительно недовольны, даже когда утверждают, что счастливы и что бизнес процветает. Даже когда они еще не знают, что получат, они хотят чего-то лучшего, и ваше желание порадовать клиентов заставляет вас постоянно что-то изобретать».[2] По мере изменения потребностей клиентов и развития решений постоянные группы десятки раз в течение нескольких лет меняют направление деятельности. Никто не хочет, чтобы команды обращались за утверждением всякий раз, когда им нужно скорректировать приоритеты. Если они найдут лучшее решение для клиентов, то должны его использовать. И наоборот, если не находят хорошего пути или проблема больше не важна, команду следует перенаправить на другую задачу или вовсе расформировать.

Долговечность и расширение возможностей постоянных Agile-групп делает их эффективными и результативными Иноваторами, поскольку они лучше узнают друг друга, своих клиентов, а также процессы и системы, которые обслуживают этих клиентов. На сайте bain.com/doing-Agile-right можно найти более подробное описание планирования, бюджетирования и анализа для постоянных команд.

3. ОНИ СВЯЗЫВАЮТ ФИНАНСИРОВАНИЕ С КОНЕЧНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Agile-предприятия уважают результаты больше, чем трудовой стаж. Любые проекты старших руководителей так же прозрачны, как и всякая инициатива. Мнения лидеров подвергаются такой же тщательной проверке, как и мнения инженеров-программистов. Как же можно это проверить?

Финансирование требует подотчетности. Каждая инвестируемая Agile-деятельность, будь то постоянная команда, проект, стратегический императив или незапланированная возможность,

отвечает за предоставление клиентам результата, который изначально оправдывал инвестиции. Что удивительно, при этом традиционные системы бюджетирования тратят месяцы или годы, чтобы решить, инвестировать или нет в проект. Потом не находят ни дня на выяснение, какой же на самом деле был результат инвестирования.

Agile-бюджетирование – это нечто иное. Этот подход постоянно ставит под сомнение обоснованность дополнительных инвестиций. Он вознаграждает эффективность экспериментов. Практики Agile повышают квалификацию для выявления важных вопросов и разработке новых способов создания прототипов для ответа на эти вопросы. Команды уверены, что либо достигнут необходимых результатов, либо передадут свои бюджеты другим Agile-группам, которые смогут более эффективно израсходовать средства.

Конечно, предприятия сталкиваются с разными проблемами. Поэтому каждое разрабатывает процедуры бюджетирования, соответствующие его потребностям. Один из примеров – Royal Bank of Scotland (RBS), компания, о которой более подробно мы расскажем в Главе 7. Несколько лет назад лидеры подразделения персонального банковского обслуживания начали создавать постоянные Agile-команды, привязанные к конкретному опыту клиентов. К сожалению, препятствием стала принятая в RBS модель бюджетирования, финансирования и управления. Во-первых, она была разработана для финансирования только традиционных проектов. Она требовала огромной детализации функций, затрат и результатов, поэтому на подготовку уходило много времени, а это мешало командам адаптироваться по мере того, как они больше узнавали о поведении клиентов. Поскольку группы распускались в конце каждого проекта и заново формировались для нового, они редко могли использовать преимущества совместной работы в течение длительного времени. Наконец, процесс утверждения изменений был обременительным, что задерживало результаты и делало тестирование и обучение непрактичным.

Поэтому руководители RBS начали менять свою модель бюджетирования и финансирования. Первым шагом стало определение областей деятельности клиентов, например, покупка жилья и владение им. Далее нужно было создать постоянные команды, каждая из которых была сосредоточена на одном опыте работы с клиентами, например, оспаривании взимания платы с кредитной карты. У каждой области деятельности клиентов есть соглашение о планируемых итогах работы, таких как рост выручки, снижение затрат или увеличение индекса потребительской лояльности (Net Promoter Score), которых собственник обязуется достичь в обмен на запрошенные ресурсы. Каждый владелец «пути» получает средства для выполнения обязательств по его договору. Эта система позволяет членам команд управлять своим бэклогом для достижения целей. С тех пор как она была внедрена в подразделении для физических лиц RBS, количество бизнес-кейсов, разработанных за год, сократилось с восьмидесяти до шести, что высвободило значительное количество времени и сил. RBS планирует и дальше развивать эту модель, чтобы финансирование деятельности и команд постоянно осуществлялось и корректировалось по мере изменения приоритетов клиентов и бизнес-возможностей.

RBS также использует метод, который называет «сценарным финансированием». Он обеспечивает поддержку перспективных идей. Руководителей бизнес-единиц просят предоставить ответ на базовый запрос на финансирование инноваций и инвестиционное финансирование. В отчет входит соответствующая стоимость бизнеса, которую они могут поддержать. Их также просят спрогнозировать добавочную стоимость, которую они бы назвали при 20 % уменьшении или увеличении финансирования. Этот процесс позволяет лидерам RBS рассмотреть оптимизацию стоимости бизнеса предприятия, если изменить финансирование между бизнес-единицами. Руководители разрабатывают свои оценки и принимают решения о распределении бюджета, используя тот же подход, что и подчиненные им менеджеры по продуктам.

Agile-анализ

Анализ – это неотъемлемая часть цикла «планирование-действие-проверка-корректировка». Ежеквартальный, ежемесячный или даже еженедельный анализ дает возможность часто сравнивать фактические и ожидаемые результаты. Это позволяет понять, следует ли вносить коррективы в планы и бюджеты или действия, направленные на их выполнение. Но и в этом случае Agile-предприятия действуют по-своему. Участники обмениваются информацией прозрачным и неформальным образом, не тратя впустую время и усилия на подготовку блестящих презентаций. Они скорее используют анализ для обновления планов и бюджетов. Их главная цель – способствовать, а не препятствовать расширению возможностей Agile-команд. Аналитики стремятся предоставить информацию, необходимую для управления всем спектром бизнес-соображений. Так группы могут самостоятельно анализировать темы, которые в бюрократической организации рассматривались бы контрольными функциями или другими руководителями. Это помогает избежать чрезмерного управления «сверху вниз».

Например, бюджетами всегда будут управлять финансовые отделы. Но менеджерам не следует все время подвергать сомнению решения Agile-инициаторов. «Наш финансовый директор постоянно перекладывает ответственность на наделенные полномочиями Agile-команды, – говорит Ахмед Сидки, руководитель отдела управления разработками в компании по производству видеоигр Riot Games. – Он говорит: “Я здесь не для того, чтобы управлять финансами компании. Вы руководители команд. Я – консультант”. В повседневной деятельности в помощь Agile-командам назначаются финансовые партнеры. Они не контролеры, а больше похожи на инструкторов, которые задают трудные вопросы и делятся знаниями и опытом. Но в конечном итоге именно руководитель команды принимает решения, исходя из того, что лучше для тех, кто использует игры Riot».[3]

Riot Games – компания, основанная на цифровых технологиях, с большим опытом использования Agile. Но ведь и банк RBS преследует похожую цель, адаптируя свой процесс ежеквартального пересмотра бюджета, чтобы расширять возможности своих Agile-команд. Вместо анализа расходов на проект и степени его завершенности в сравнении с бюджетом, ежеквартальный анализ теперь включает в себя ценные обсуждения, касающиеся деятельности клиента и соглашений о результатах работы команды, в том числе и набор согласованных измеримых результатов. Координаторы сообщают о достигнутых результатах и о тех, что не были реализованы, обсуждая причины и стремясь внести свой вклад в улучшение. Этот сдвиг в фокусе анализа способствовал гораздо большей вовлеченности и удовлетворенности лидеров и их команд. На момент написания книги в RBS соглашения о результатах работы инновационных команд по изменению бизнеса были разграничены от соглашений команд по ведению бизнеса. Но банк планировал создать единый набор целей и обязательств для обоих типов групп, созданных для каждого «пути» клиента. Также разрабатывались изменения в управлении, призванные еще больше повысить гибкость команд. Они включают в себя сокращение и ускорение действий, влияющих на клиентов, и упрощение отчетности об использовании средств.

Dell также использует анализ для частого обновления планов. Каждый месяц на совещании руководства рассматриваются результаты некоторых текущих инициатив в рамках стратегической повестки дня. Это усиливает ответственность координатора инициативы за достижение обещанных результатов. Так удается избежать частой проблемы традиционной бюрократии – проектов, длящихся в течение многих лет и не демонстрирующих особых достижений.

Используемый в Dell Agile-процесс анализа также обеспечивает получение информации, необходимой для управления финансами в рамках годового плана и бюджета компании. Финансовые команды и руководители бизнес-единиц разрабатывают их в четвертом квартале

каждого года, а затем дважды обновляют его в течение года. План и бюджет включают целевые показатели доходов и расходов по областям деятельности и отражают ожидаемые результаты всех активных инициатив. Работа над общим набором целей обеспечивает согласованность деятельности команд по инновациям и операционных групп. Анализ в Dell позволяет избежать еще одной общей проблемы традиционных бюрократических структур: трудностей корректировки годовых бюджетов с учетом изменчивых условий.

Периодичность цикла планирования, бюджетирования и анализа зависит от организации, и особенно от соотношения стабильности и инноваций. Слишком длинный цикл может вести к стагнации или неправильному направлению ресурсов. Слишком короткий создаст ненужную работу и путаницу в операциях. По мнению большинства Agile-предприятий, корпоративные планы и бюджеты, а также планы и бюджеты бизнес-единиц следует обновлять каждые несколько месяцев, но не чаще, чем раз в месяц.

Руководителям переход от традиционного планирования, бюджетирования и анализа к Agile поначалу может казаться рискованным делом. Этот процесс затрагивает самую суть финансового контроля компании, который является основной обязанностью CEO, финансового директора и совета директоров. Речь идет об общепризнанных механизмах планирования работы и распределения ресурсов. Необходимо вносить изменения в полномочия на каждом уровне управления, поскольку Agile-команды берут на себя больше ответственности и прав на принятие решений. Одномоментное принятие этих решений в крупной корпорации действительно может оказаться рискованным. Но использование Agile-принципов значительно снижает риск. Компании, которым удается осуществить такой переход, стараются указать недостатки нынешних процессов и показать, как их можно преодолеть с

помощью новой модели. Они обеспечивают коммуникацию финансового директора и других старших руководителей с компаниями, успешно осуществившими переход. Они апробируют новую модель планирования-бюджетирования-анализа, чтобы доказать ее преимущества, а затем постепенно внедряют ее по бизнес-единицам или по географическому принципу.

Однако каким путем не следует идти к Agile-планированию, бюджетированию и анализу, – это гораздо более важный вопрос для любой компании, стремящейся стать Agile-предприятием.

Пять основных выводов

1. **Вопреки распространенному мифу, планирование – это неотъемлемая часть Agile. Планирование, бюджетирование и анализ следует осуществлять вместе, в рамках частых адаптивных циклов.**
2. **Лучшие практики Agile-планирования включают в себя сбор большого количества данных «снизу вверх», планирование только в необходимом объеме и в необходимые сроки. Необходимы приоритизация и упорядочивание инициатив для минимизации объема незавершенной работы и многозадачности, а также пересмотр планов в свете новой информации.**
3. **Методы бюджетирования вбирают в себя определение приоритетов стратегических императивов при одновременной поддержке привлекательных незапланированных инициатив, финансирование постоянных Agile-команд для использования устойчивых возможностей и подхода венчурного капитала, что позволяет гибко корректировать бюджеты, исходя из результатов.**
4. **Лучшие практики анализа включают в себя возможность частого прозрачного, неформального сравнения фактических и ожидаемых результатов и определения, следует ли изменять планы и бюджеты или действия, направленные на их выполнение.**

5. **Хотя руководителям, ориентированным на контроль, изменение процесса планирования, бюджетирования и анализа может показаться рискованным, в реальности это один из самых простых шагов на пути к превращению компании в Agile-предприятие. Процесс может быть успешно осуществлен с помощью Agile-подходов, включая проверку новой модели путем апробирования и поэтапного внедрения.**

Глава 6
Agile-организация, структура и управление людьми

Создание Agile-предприятия почти всегда подразумевает изменения в операционной модели компании. Необходимо пересмотреть роли и обязанности и скорректировать права на принятие решений. Нужно усовершенствовать основные методы и процедуры управления. Требуется пересмотреть практику управления кадрами и основные методы работы, изменить организационные структуры. Если руководители не решаются преобразовать все сразу (а это редко лучший путь), то им следует выяснить, как упорядочить и протестировать все необходимые изменения с помощью хорошего Agile-метода. Это непростая задача. Люди, привыкшие к бюрократическим подходам, часто испытывают соблазн найти короткий путь.

Самое распространенное желание заключается в том, чтобы изменить структуру компании и на этом остановиться. Это ведь так просто! Вы можете переделать организационную схему, просто переместив прямоугольники и линии подчинения. Это позволит избавиться от людей и снизить затраты. Что, в свою очередь, даст возможность поставить на важные должности сотрудников, которые поддерживают планируемые вами нововведения. Возможно, вы думаете, что подобные замены заставят людей изменить подход к работе. А изменение методов, в свою очередь, приведет к изменению промежуточных и конечных результатов. И пожалуйста: Agile-предприятие готово.

С этим соблазном связано другое – копирование. Ранее мы уже упоминали об опасности такого явления, но это особенно актуально для предприятия, которое только планирует перестройку. Ведь можно

просто посмотреть на организационную схему другой компании и принять ее за основу. Что ж, давайте рассмотрим модель Spotify, шведской компании по потоковой передаче музыки. Как правило, ее пытаются скопировать чаще всего (Рис. 6–1).

Рассматривая эту схему, вы, вероятно, будете удивлены. Наверняка она очень похожа на организационную схему вашей собственной компании и на организационную схему почти любого традиционно организованного предприятия. Конечно, если копнуть глубже, вы увидите много отрядов, племен, отделов и гильдий – все это относительно незнакомые термины. Но большинство этих Agile-команд и других группировок входят в НИОКР компании Spotify. Другие сотрудники, занимающиеся операционной деятельностью, а также выполняющие вспомогательные и контрольные функции, входят в традиционные отделы. На долю НИОКР приходится около половины работников организации. Однако в других фирмах часть сотрудников, ориентированных на Agile-инновации, может составлять всего 10–15 %.

РИС. 6–1

Организационная схема Spotify

Источник: «Spotify» The Official Board, https://www.theofficialboard.com/org-chart/spotify (дата просмотра 22 января, 2020).

Мы привели эти замечания, чтобы обозначить три ключевых момента.

• Операционную модель организации не следует путать с ее формальной структурой: помимо схемы, она включает в себя

ответственность и права на принятие решений, систему управления, поведение руководства, культуру, методологии сотрудничества и так далее. Изменение структуры не приводит к автоматическому изменению ни одного из этих элементов.

• Процесс изменения операционной модели так же важен, как и само изменение. Людям нужно время, чтобы создать новую систему и привыкнуть к ней. Более того, организации – это сложные механизмы, и трудно точно предсказать, как то или иное изменение повлияет на нее. Обычно необходимо тестирование, обучение и пошаговое распространение.

• Операционные модели нужно адаптировать к стратегии и ситуации каждой компании, а не слепо копировать их у кого-то. Опасно подбирать части структуры Agile-предприятия и применять их в совершенно другой организации.

К счастью, существуют более адекватные и целостные способы изменения. В этой главе мы дали рекомендации, например, почему редко начинаем с изменения структуры и почему настройка механизма подбора талантов – это критически важный и часто недооцененный рычаг в переходный период. Мы проиллюстрируем эти советы примерами компании Bosch, о которой вы уже читали, а также опытом других компаний.

Представьте себе будущую операционную модель

Большинство руководителей отдела персонала могут процитировать знаменитую цитату Альфреда Д. Чандлера-младшего: «Если структура не соответствует стратегии, результатом будет неэффективность»[1]. Но не только структура должна соответствовать стратегии. Вся операционная модель (структура, руководство, планирование, бюджетирование и анализ, даже процессы и технологии) должна соответствовать стратегии, интегрируя и согласовывая ее части, чтобы сделать компанию более ценной, чем сумма ее частей.

Корпоративная цель определяет, где действовать, как выигрывать, какие бизнес-единицы потребуются и как они будут работать. Например, кому лучше всего подойдет наша стратегия? Централизованным подразделениям, децентрализованным бизнес-единицам или же матричным организациям, пытающимся использовать преимущества как масштаба, так и автономии? Когда будут приняты эти решения, встанут еще два критически важных вопроса: сколько бизнес-единиц должно у нас быть и как их определить, чтобы руководители подразделений могли быстро идти на нелегкие компромиссы, не создавая проблем для других? Правильно определив бизнес-единицы, вы создадите высококвалифицированных лидеров, которые возьмут на себя ответственность за достижение результатов. Определив их неправильно, вы создадите внутрифирменное дублирование функций и хаос.

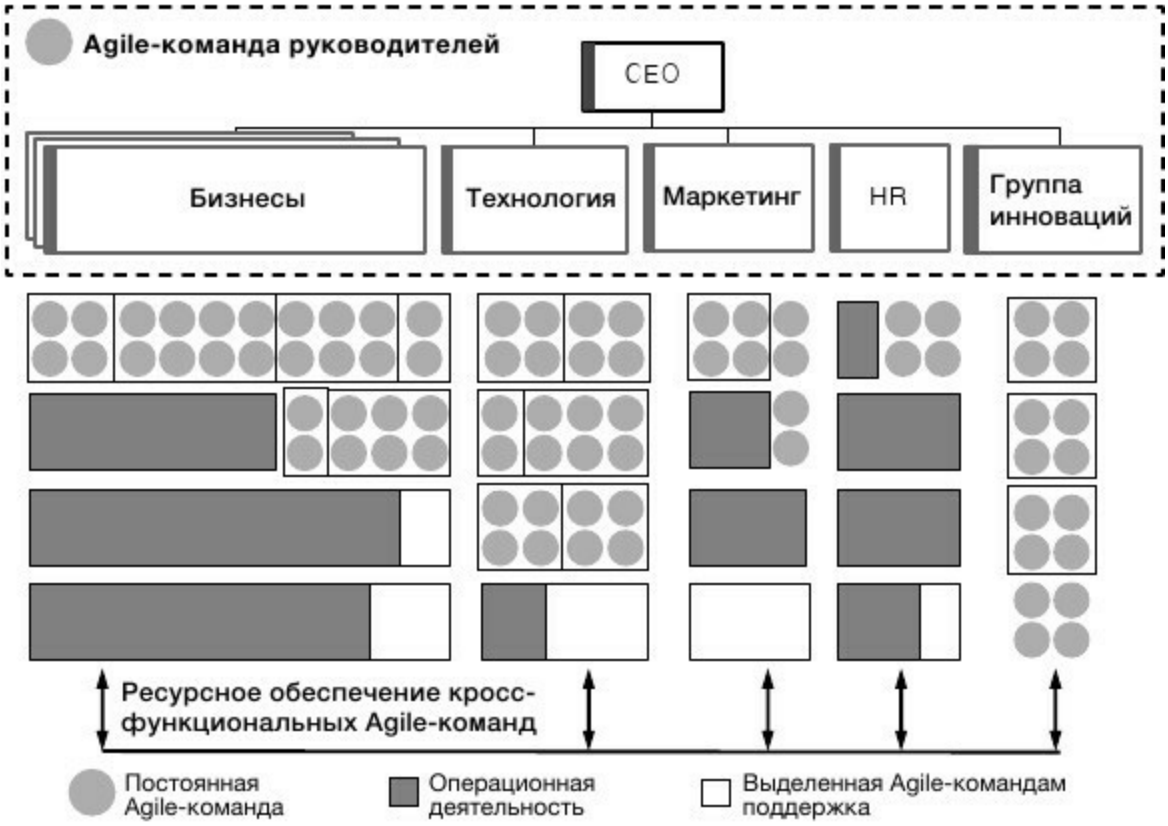
Чтобы определить бизнес-единицы, руководители часто используют упрощающие сокращения и приемы математической группировки (в кластеры). Рассчитайте распределение затрат между операционными частями. Определите их потенциал для совместного использования возможностей. Измерьте совпадения в текущих моделях покупок клиентов. Если эти количественные оценки дают высокие цифры,

объедините операции в одной бизнес-единице. Если нет, разделите их. Подобные методы могут дать представление об эффективных определениях бизнеса в текущих рыночных условиях. Но работа не будет завершена, если вы не поработаете в обратном направлении – от потребностей клиентов. Бизнес-единицы существуют для того, чтобы выгодно удовлетворять потребности клиентов, а не для того, чтобы выпускать продукцию. Печатные энциклопедии и Википедия – это один и тот же бизнес, хотя их структура затрат и производственные процессы совершенно разные. То же самое верно в отношении ламп накаливания и светодиодов. Определение бизнеса и выбор матриц, которые дают компании преимущество в удовлетворении сегодняшних потребностей клиентов, не должны ограничивать ее возможности удовлетворения потребности клиентов в будущем.

Неточное определение своей цели – основная причина роста банкротств компаний. Amazon разоряет традиционных ритейлеров. Цифровые камеры губят химическую фотографию. Текстовые процессоры сметают пишущие машинки. Потоковая передача видео банкротит компании по видеопрокату. Все это происходит потому, что слишком многие компании определяют свой бизнес тем, как они производят продукты, а не тем, почему клиенты их покупают. И вдруг, как из ниоткуда, появляются новые конкуренты. Не существует расходов, совместимых с сегодняшними продуктами. Инновации требуют совершенно новых способностей. Клиенты, которые будут покупать эти новые продукты, даже не сегодняшние. Для того чтобы бизнес-единицы могли управлять и изменять дело в такие неспокойные времена, они должны постоянно адаптироваться к изменяющимся потребностям клиентов.

РИС. 6–2

Как может выглядеть структура Agile-предприятия?



Такое приспособление могут обеспечить Agile-команды, и правильное определение бизнеса должно показать, где их поместить и как использовать. Размещение Agile-команд в правильных бизнес-единицах повышает шанс, что их инновационная работа будет принята и масштабирована быстро и эффективно. Это способствует тому, что Agile-группы не разбивают бизнес-единицу на части (что разрушает ответственность и подотчетность), и это повышает производительность. Наделение команд миссиями, ориентированными на потребителей, помогает руководителям изменять бизнес по мере изменения потребностей клиентов или даже с опережением.

Когда руководители делают это правильно, они создают структуру, которая выглядит примерно так, как показано на Рис. 6–2. Инновационные Agile-команды распределены по всей компании. За исключением прорывных инициатив, которые выходят за рамки существующих бизнес-единиц или покрывают несколько единиц. Группы располагаются как можно ближе к операциям, которые должны их принять. Впоследствии это приведет к распространению Agile. Эта рекомендация противоречит многим моделям масштабирования, которые отрывают команды от процессов и объединяют их в большие племена.

Но у владельцев бизнеса есть веские причины иметь Agile-команды. Во-первых, лучшие руководители ориентированы на трансформацию. Когда ответственность за изменения снимается с бизнес-единицы, это лишает руководителя видения, креативности и вдохновения. Он больше не ведет организацию в будущее. Компаниям, которым нужны высокоэффективные лидеры, следует расширять их возможности и наделять ответственностью, позволяющей им управлять. Во-вторых, генерирование творческих идей – обычно не самая сложная часть успешных инноваций. Самое сложное – масштабирование. Создание прототипа проходит относительно легко по сравнению с прибыльным масштабированием этого прототипа по всему сегменту. Если линейные менеджеры не станут координаторами инновационных решений, то задумки так и будут лежать мертвым грузом в самых шикарных инновационных лабораториях.

Структуру организации отразить легче всего, но для компаний важно нарисовать всю свою операционную модель. Как будет работать право на принятие решений? Кто устанавливает уровни бюджета? Где «домашний офис» сотрудника? Кто занимается подбором персонала, обучением, оценкой эффективности, оплатой труда, продвижением по службе и карьерным ростом? Какие функции должны предоставлять централизованные общие услуги в противоположность децентрализованным операциям? Как

распределяются затраты? Могут ли бизнес-единицы принимать решение о покупке общекорпоративных услуг у третьих сторон? Могут ли общие функции продавать свои услуги третьим сторонам? Структура никогда не идеальна. Хорошая новость: в этом нет необходимости. При разумном сочетании всех элементов операционной модели ни один из них не будет препятствовать успеху

Изменение структуры может не потребоваться или может быть отложено, чтобы сосредоточиться на пертурбациях в таких областях, как права на принятие решений, лидерство и способы работы. Формирование Agile-команд иногда даже не требует трансформации линий подчинения сотрудников. Члены группы могут по-прежнему подчиняться своим «родным» отделам, но их менеджеры будут действовать как долгосрочные коучи по профессиональному развитию, а не как повседневные начальники. Деятельность должна планироваться и выполняться совместно с командами.

Выяснить, как и насколько быстро можно достичь цели

Компания, приступившая к трансформации, имеет преимущество перед компаниями, стремящимся к другим видам изменений, поскольку в ее распоряжении есть инструменты Agile. Естественно, она должна спросить себя, как далеко хочет зайти, как быстро, с чего начать и как упорядочить изменения. Если ее руководители знакомы с принципами Agile, они понимают, что последовательность действий – это тестирование, обучение и масштабирование. Лидеры также знают, что должны вовлекать организацию в этот процесс, разрабатывая и создавая изменения для тестирования совместно с людьми из всех направлений и уровней компании. Никаких закрытых дверей. На каждом этапе процесса проектирования необходимо оговаривать, какая работа должна выполняться группой и кто будет отвечать за результат. Agile работает лучше всего, когда принятие решений в организации опускают как можно ниже по иерархической лестнице. Это сработает при условии, что людям будут даны соответствующие рекомендации и они будут понимать, когда следует передать «эстафетную палочку» на более высокий уровень.

Компания также должна учитывать весь диапазон предлагаемых изменений в операционной модели: не только в структуре, но и в ответственности и правах на принятие решений, в системе управления, в руководстве и так далее. Возможно ускорение или замедление в зависимости от того, как идут дела. Компании, которые движутся с умеренной скоростью, когда ускорение команд происходит внутри организации из-за растущих потребностей других групп, обычно достигают лучших бизнес-результатов, чем те, которые просто пытаются двигаться как можно быстрее. Последние обычно создают сбои в организации без очевидной выгоды, тем самым подрывая ее устремления.

Bosch Power Tools – почти хрестоматийный пример использования этих принципов. Подразделение применяло тщательно продуманный, долгосрочный подход, чтобы стать Agile-предприятием. Первые пилотные группы были созданы в подразделении бизнес-единицы товаров для дома и сада. После изучения результатов пилотных команд в течение примерно шести месяцев, руководители начали увеличивать их число, пока в конечном итоге не охватили всю бизнес-единицу целиком. Затем началось последовательное преобразование остальных пяти бизнес-ячеек, что заняло два года. Во время написания книги Power Tools уже улучшали функции поддержки и контроля: финансы, управление персоналом и логистика.

С самого начала было выбрано пять основных направлений трансформации: стратегия, организация, руководство, процессы и методы, а также культура. По мере того как новая бизнес-единица начинала процесс, добровольцы со всех уровней и отделов включались во временные проектные группы для разработки новой организации. Обсуждения были полностью прозрачными, и команды использовали итеративный процесс для включения обратной связи и соответствующей адаптации. В одной бизнес-ячейке группа, ответственная за организационную структуру, использовала блоки Lego разных цветов для представления различных видов действий. Это позволило членам команды обсудить и проверить, как будут использоваться сотрудники в случае выбора различных альтернатив. Создание прототипа стало гораздо более наглядным и вдохновляющим решением, чем рисование прямоугольников и линий на бумаге.

На протяжении всей трансформации руководители Power Tools извлекали уроки из своего опыта и корректировали свой подход. Например, к моменту запуска третьей бизнес-единицы они потратили первые два месяца на вопрос «почему», чтобы люди поняли причины трансформации. И хотя в течение первого года процесса они сосредоточились на структуре, через год они пришли к выводу, что сотрудничество и культура требуют большего внимания. Способы

работы были важнее и требовали более значительных изменений, чем сама структура. Руководители также стали уделять больше внимания поддержке нового управленческого поведения, проводя дни лидерства по всему предприятию. Также были вложены значительные инвестиции в обучение. В зависимости от занимаемой должности сотрудники могли посещать академию лидерства или же функциональные семинары. Они получили целенаправленную обратную связь и коучинг. Сотрудники изучали основы Agile, дизайн-мышление и осознанность. Коучи на раннем этапе помогли всем бизнес-единицам понять новые подходы и повысить производительность.

Структура Power Tools действительно претерпела значительные изменения, и руководители компании рассматривают это как ключевой элемент Agile-трансформации. Новая структура разрушила функциональные барьеры, создала более мелкие организационные единицы, ответственные за прибыль и убытки, и сократила число иерархических уровней с пяти до трех. Но компания производила изменения осторожно, сначала пробуя их, а затем внедряя в течение трех лет. Кроме того, структура была лишь одним из нескольких направлений, и на самом деле большее влияние, возможно, оказали методы работы. Со временем в подразделении было создано пятьдесят пять рабочих групп с полной ответственностью и правами на принятие решений, включая производство. Это изменение в сочетании с Agile-процессом руководства, описанное в Главе 4, ускорило процесс принятия решений. Команды были близки к операциям своих подразделений, что позволяло быстрее реагировать на возникающие проблемы. Решения, которые когда-то передавались в отдельное производственное подразделение и далее по иерархической лестнице, теперь можно было принимать на месте. «Мы все состоим в команде, имеющей одну цель, – сказала Даниэла Кремер, владелец бизнеса в области легкого бурения и долбления. – Например, у нас есть завод в Китае. Люди на заводе обнаружили проблему с поставщиком, доставляющим элементы коммутационных

блоков, и остановили производство. В тот же день мы приняли контрмеры, и отделы продаж и маркетинга связались с клиентами. Самостоятельно мы бы не смогли решить вопрос быстрее. Проблему решали совместно».[2]

Создание механизма подбора талантов

«Жаль, что наша компания не начала работу с талантами раньше». Не сосчитать, сколько раз мы слышали это сожаление от лидеров, чьи компании запускают Agile. И наоборот, организации, которые с самого начала вовлекли в работу руководителей отдела персонала, а затем попросили их возглавить процесс развития талантов, обнаружили, что темп их трансформации значительно ускорился.

В любой компании бизнес-стратегия определяет политику в отношении талантов. Тактические и операционные требования предприятия определяют не только тип людей, которые ей нужны, но и то, на что эти люди могут разумно рассчитывать и к чему они могут стремиться. Как ни странно, многие компании не занимаются планированием рабочей силы, которое подразумевает такая связь. Они могут недооценивать последствия новой бизнес-стратегии для талантов. Организации могут не понимать, какие сотрудники им нужны, сколько их нужно, где они должны работать и следует ли искать их с помощью партнеров.

Agile-трансформация не может быть успешной без такого планирования. Гибкость по своей сути требует определенных новых навыков и, следовательно, новых талантов. Руководители отдела кадров почти в каждой компании сразу же обнаружат пробелы в рабочей силе, особенно в важнейших технологических направлениях. Когда они начнут выделять ресурсы на проекты, то обнаружат пробелы в специализированных областях знаний. В прошлом эксперты могли работать на дюжину проектов; в среде Agile так не получится. Компания также поймет, что нужна «скамейка запасных» для некоторых компетенций. Конечно, если стоимость этой «скамейки» ниже, чем потенциальная стоимость отсутствия необходимых навыков. Хорошая новость в том, что как раз-таки Agile сам по себе может оказаться полезным в этом отношении. Например, менеджеры по персоналу могут создать модель улучшения

планирования рабочей силы для проблемной части бизнеса. Затем они могут извлечь уроки из этого опыта и соответствующим образом масштабировать планирование.

Иногда отдел персонала может обнаружить, что дешевле и проще обучать своих людей новым навыкам, чем искать таланты за пределами компании. Подход «принять – уволить» с учетом выходных пособий, затрат на набор персонала и стимулов для прихода в компанию очень дорогостоящий. Действительно, в большинстве случаев подавляющее большинство людей, которым предстоит работать на Agile-предприятии, – это люди, которые сегодня трудятся в этой же организации. Это актив, а не новые сотрудники. В конце концов, нужны люди, которые имеют опыт работы с вашими клиентами и понимают, что те ценят. Требуются сотрудники, которые знают ваши операции, процессы и системы. Люди, обученные Agile, – это не какие-то особенные люди. Особые люди – это люди, которые знают, как Agile может работать в вашей организации. В любом случае, немногие из них будут напрямую использовать гибкие методы. Операционные группы должны будут знать, что переход значит для них; они могут быть вовлечены в Agile-команды, и им придется освоить такие новые навыки, как участие в тестировании и масштабировании. Но большинство из них не будут работать в Agile-группах, поэтому им нужно будет принять только ценности, не методы.

Система талантов

Стратегия в отношении талантов определяет систему талантов компании, то есть процессы, на которые она опирается при наборе, развитии, использовании, управлении и вознаграждении своих сотрудников. При Agile-трансформации некоторые аспекты этого механизма потребуют пересмотра. Старшим руководителям и сотрудникам отдела персонала необходимо выяснить, кем должен стать каждый работник, включая сам отдел персонала. Разберем на примере.

У корпорации Walmart более миллиона сотрудников. Значит, у Джули Мерфи, руководителя по работе с персоналом компании в Соединенных Штатах, много клиентов, и она отвечает за улучшение их опыта. Для этого Мерфи изучает различные сегменты своей клиентской базы и пытается понять, как их общие элементы, так и его ключевые отличия. Джули вместе со своей командой определяет приоритеты, основываясь на важности, частоте и возможности улучшения в тех или иных ситуациях.

В начале 2018 года Мерфи, чтобы ускорить темпы инноваций, создала пять Agile-команд, основанных на определенных ею приоритетах. Команды сосредоточились на найме, обучении, продвижении, управлении эффективностью и упрощении. Переход к Agile-командам привел к большей прозрачности в работе. Это, в свою очередь, повысило способность группы устанавливать новые приоритеты. И действительно, темпы инноваций резко возросли. Например, одна команда сосредоточилась на найме сотрудников для работы на переднем плане. В эту группу вошли полностью преданные своему делу сотрудники, обладающие опытом в области управления персоналом и технологий. Был разработан инструмент, позволяющий лучше оценивать потенциальных кандидатов, снизить предвзятость в процессе найма и уменьшить административную нагрузку на всех.

Первым результатом работы группы стал предоставленный отделам персонала на местах приоритизированный список кандидатов, основанный на алгоритме, который в фоновом режиме агрегировал и анализировал более двадцати показателей. Члены команды использовали этот инструмент на одном рынке, собрали отзывы от менеджеров магазинов и сотрудников отдела персонала на местах, а затем осуществили второй выпуск на другом рынке для дальнейшего тестирования и обучения. К середине 2019 года благодаря новому инструменту, получившему название «Помощник по найму», было достигнуто 20-процентное повышение пригодности нанятых кандидатов в сравнении с традиционными методами отбора. Кроме того, в первых двух выпусках среди кандидатов, отобранных с помощью этого инструмента, показатель текучести был ниже на 5 %, а невыходы на работу случались на 15–30 % реже. На момент написания книги команда продолжала тестировать, изучать и масштабировать.

Конечно, Walmart – это всего лишь одна компания. Количество Agile-команд, необходимых другим компаниям в области управления персоналом, будет варьироваться в зависимости от количества и объема изменений, необходимых для поддержки трансформации. Изменения в кадровой политике или практике просты в реализации. Более серьезные инновации процессов и технологические инновации могут выиграть от помощи Agile-команд. Давайте обсудим некоторые принципы, лежащие в основе этих изменений.

Развивайте лидерство, а не просто управление

Лидерство означает нечто большее, чем просто руководство группой и достижение желаемых результатов. Agile-лидеров в особенности следует вознаграждать за вклад, который они вносят в среду. Например, в одной части Bosch Power Tools руководители попросили группу из более чем пятидесяти человек составить список лидерских качеств – навыков и характеристик, чтобы использовать его для оценки кандидатов на повышение. Группа выделила пять критериев: наблюдательность, эмпатия, сердечность, автономность и адаптивность. Проще говоря, высоких результатов недостаточно; человек должен был быть подходящим для сотрудников лидером. Подразделение также перешло от выдвижения кандидатур боссами к самовыдвижению, в рамках которого кандидатов оценивает комитет. Новая система смягчила распространенную ситуацию, при которой менеджеры назначаются то на одну позицию, то на другую и никогда не остаются с одним боссом достаточно долго, чтобы тот мог выдвинуть их на повышение.

Agile-предприятия также делают акцент на коучинге, а не на карьерных путях; больше нет одной дороги к вершине. Сотрудники могут учиться использовать большие возможности и преумножать свою ценность, не получая повышения по службе. В мире, где все популярнее становится лозунг «выбери свое будущее», многие компании переносят карьерный рост на самих людей и оказывают им поддержку. Они также помогают и руководителям в развитии навыков коучинга. В Bosch консультирование было ключевой темой учебной программы по Agile-трансформации, и оно выходило за рамки Agile-команд и распространялось на операции. Один менеджер завода в Китае был настолько вдохновлен обучением, что потратил все свое свободное время, чтобы стать сертифицированным коучем.

Привлекайте людей, которых вдохновляет ваша миссия

Agile-компании фокусируют свой подход к привлечению талантов на миссии и результатах, а не на статусе или блестящем резюме. Stripe, компания по приему и обработке электронных платежей, подкупает своей целью, заявляя, что кандидаты получат «беспрецедентную возможность делать глобальную экономику доступной для всех, выполняя самую важную работу в своей карьере».[3] Stripe использует малое количество должностей. Кандидатов предупреждают: «Через несколько лет ваш LinkedIn, возможно, будет не таким впечатляющим, как у ваших друзей в других компаниях».[4] В результате организация привлекает людей, которым комфортно в корпоративной культуре и Agile-среде. И дело не только в формировании индивидуальной атмосферы. Исследование, о котором наши коллеги Майкл Мэнкинс и Эрик Гартон рассказывают в книге Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power, показывает, что вдохновленные сотрудники повышают производительность.[5]

Людей может вдохновлять миссия компании, их непосредственный руководитель или участие в продуктивной Agile-команде.

Нацеливайте управление на эффективность улучшений

Agile-команды ставят перед собой четкие цели. И пытаются понять, что идет хорошо, а что нет. Обратная связь должна стимулировать такое понимание, чтобы улучшать результаты в будущем. Речь идет не только об оплате труда. Когда при управлении эффективностью слишком много внимания уделяют вознаграждениям, дискуссия меняется: у начальства могут быть сомнения на счет того, какую обратную связь предоставлять, если это изменит чью-то компенсацию. В Bosch Power Tools, как и во многих компаниях, сотрудники всегда получали ответную реакцию на свою работу в ходе ежегодного анализа эффективности. По мере превращения подразделения в Agile-предприятие, люди разработали инструменты, позволяющие каждой команде регулярно получать отклики. «Эта обратная связь ведет к гибким изменениям в поведении и в отношении», – рассказывал нам глава подразделения Хэнк Беккер.[6]

Обеспечьте оперативное предоставление ресурсов и привлекательные карьерные возможности

Agile-компании упрощают архитектуру позиций (должности, уровни и разряды оплаты), особенно в тех направлениях, из которых будут, скорее всего, набираться члены команд. Поэтому некоторым организациям потребуется предоставлять сотрудникам возможность сделать карьеру эксперта. В идеале команды должны легко указывать необходимые им ресурсы и принимать участие в отборе. «Раньше этим занимались отдел персонала и босс, – сказал Беккер. – Теперь у нас есть комплектация команд с указанием всех направлений и иерархии. Группа должна иметь право голоса при назначении ее руководителя в соотношении с его компетентностью и личностью».[7]

Сотрудникам необходима возможность роста без продвижения по иерархии, чтобы их должности что-то значили на всем предприятии. «В Bosch Power Tools, – сказал Беккер, – слово “карьера” имеет особый смысл. У нас есть эксперты, носители компетенций, владельцы бизнеса. Мы создали новые позиции, позволяющие людям становиться IT-специалистами, когда человек обладает высокой компетенцией в одной сфере, но при этом знает, что происходит по всей цепочке создания стоимости продукта». Стать Agile-мастером (Scrum-мастером) – еще одна новая возможность для развития в Bosch.

Предоставляйте инструменты для повышения эффективности команды

В Bosch Power Tools опробовали различные управленческие инструменты, призванные помочь командам стать успешными. Например, в подразделении использовали особый инструмент под названием «обсуждение индивидуального развития», позволяющий сотруднику получать отзывы от коллег. Раньше такие данные могли поступать из других областей или направлений. Теперь некоторые команды использовали этот процесс для сбора информации от тех, с кем они работали каждый день. «Люди все чаще и чаще начинают запрашивать обратную связь», – рассказала Энн Лис, специалист по персоналу в подразделении.[8] В Power Tools также финансировались воркшопы по целям команды, на которых сотрудники совместно выявляют коллективные цели на основе финансовых ожиданий от руководителей. Участники определяют компетенции, необходимые им для достижения целей, и то, что нужно сделать для их получения. Модератором сессий может быть Agile-мастер, представитель отдела персонала или член команды.

Вознаграждение за командную работу

Компании могут платить сотрудникам на четырех различных уровнях: индивидуум, команда, группа команд и предприятие. Agile-организации определяют оплату труда, исходя как из ценности, которую приносят предприятию отдельные люди, так и из коллективного успеха команд, частью которых те являются. Базовая оплата может зависеть от рынка, но премиальная часть почти всегда должна основываться на результатах команды или предприятия. По мере того как люди продвигаются вперед и берут на себя больше ответственности, растет доля вознаграждений, распространенных на предприятии.

Младшие сотрудники могут получать вознаграждение за индивидуальные и командные результаты, в то время как старшие получают плату за сочетание индивидуальных, командных и корпоративных успехов. Конечно, оплату всегда следует рассматривать в контексте: она должна рассчитываться, исходя из культуры, ценностей и поведения, которые компания пытается поощрять. Печально известный подход Microsoft к управлению производительностью и оплатой труда в начале 2000-х годов стал поучительным примером. В течение многих лет софтверный гигант использовал систему ранжирования стеков в рамках своей модели оценки производительности. «Через регулярные промежутки времени, – сообщают Мэнкинс и Гартон, – определенный процент членов любой команды получит оценку “отлично”, “хорошо”, “средне”, “ниже среднего” или “плохо”, независимо от общей производительности команды».[9]

Поскольку оплата труда была напрямую связана с рейтингом эффективности каждого сотрудника, особо талантливые люди старались избегать объединения с другими игроками, потому что это могло подорвать их рейтинг эффективности и снизить вознаграждение. По сути, система внутреннего рынка препятствовала

командной работе, что, само собой, сказалось на производительности. «Всего 600 инженеров Apple потратили менее двух лет, чтобы разработать, отладить и начать использовать OS X – революционное изменение в операционной системе компании. Для сравнения, 10 000 инженеров потратили более пяти лет, чтобы разработать, отладить, начать использовать и в конечном итоге отказаться от Microsoft Windows Vista».[10] По крайней мере, часть этой сорокакратной разницы в производительности можно объяснить концентрацией Apple на командных вознаграждениях и использованием Microsoft состязательной системы группового ранжирования.

При разработке целостной операционной модели необходимо учитывать многое: интеграцию организационной структуры, ответственность и права на принятие решений, систему управления, механизм подбора талантов и т. д. Когда у вас все получается, вы создаете вдохновленные миссией команды, совместно работающие по всей организации как с элементами управления бизнесом, так и с элементами его изменения. Вначале у вас не будет ответов на все вопросы. Это нормально. Их и не должно быть.

Пять основных выводов

1. **То, как организация работает в целом, – ее операционная модель – значительно важнее, чем ее формальная структура. Чтобы разрушить барьеры и иерархии, нужно нечто большее, чем организационные изменения.**
2. **Представьте себе будущую операционную модель с надлежащим определением бизнеса для разработки бизнес-единиц и стратегически целесообразными прибылями и убытками. Agile-**

команды будут рассредоточены по всей организации. Их важно размещать рядом с тем местом, где будут применяться инновации, а не рядом с другими Agile-командами.

3. **Правильно распределяйте ресурсы, чтобы создать движущую силу и набрать обороты. Последовательный план должен включать все элементы операционной модели: ответственность и права на принятие решений, систему управления, лидерство и культуру, практику работы с талантами и тому подобное.**

4. **Постоянно пересматривайте свою стратегию развития талантов, помните, что, хоть вам и понадобятся новые люди, большинство сотрудников вашей будущей организации у вас уже есть. Это хорошо.**

5. **Система талантов компании требует значительных усилий; начните работу как можно раньше и сделайте отдел персонала важным партнером в проведении изменений.**

Глава 7
Процессы и технология Agile

Когда Росс Макьюэн в конце 2013 года стал CEO Royal Bank of Scotland (RBS), он составил весьма смелую программу действий. С этого момента основной целью RBS признавалось качественное обслуживание клиентов. Банку предстояло стать номером один в отрасли обслуживания, доверия и защиты интересов клиентов. Эту цель должны были поддерживать основные ценности компании – командная работа и соблюдение принципов деловой этики. Несколько месяцев спустя Макьюэн назначил Лэса Мэтисона CEO подразделения RBS по банковскому обслуживанию физических и юридических лиц. В течение следующих трех лет Мэтисону предстояло ввести ипотечный бизнес банка в тройку лучших в Соединенном Королевстве, а также увеличить эффективность обслуживания и защиты интересов клиентов и оптимизировать уровень затрат.

Однако к тому времени бизнес столкнулся с серьезными трудностями. Рыночный спрос снизился. Снизились маржи. Появились новые, подкованные в технологиях конкуренты, в том числе такие быстрорастущие цифровые брокеры, как Trussle, и такие финансово-технические фирмы, как Habito. Чтобы решить возникшие проблемы и открыть новые возможности для роста, Мэтисон сначала занялся основной целью RBS: качественным обслуживанием клиентов. Он считал, что обслуживание клиентов по ипотечным кредитам улучшится, если банк сможет превратить свой традиционный ипотечный бизнес в цифровой бизнес по покупке жилья и владению им, основанный на обеспечении отличного клиентского опыта. Вера Мэтисона в то, что дело будет успешным, если найти способ

удовлетворять основные потребности потребителя, возникла на его первой работе. Он начал свою карьеру в Procter & Gamble в сфере управления брендом, где понимание нужд клиентов и оказание нужных им услуг были в центре внимания предприятия. Но в своем стремлении создать цифровой бизнес для владельцев жилья Мэтисон столкнулся с тремя основными препятствиями. Одним из них был процесс составления бюджета, который мы обсудили в Главе 5. Другим препятствием, также затронутым в Главе 5, была организационная структура, ориентированная на внутренние задачи, например, на финансовые продукты, а не на задачи, связанные с клиентами. Третьим камнем преткновения были негибкие процедуры, системы и данные RBS. В частности, Мэтисон в течение многих лет пытался заменить используемую банком громоздкую заявку на ипотеку, которая в среднем содержала шестьдесят шесть страниц, электронным заявлением. Нововведение требовало изменения процессов в нескольких различных отделах, большинство из которых не привыкло работать согласованно. Также были необходимы решения в ряде систем для разработки программного обеспечения. Эти трудности усугублялись существованием барьеров между бизнесом, IT и группой, занимающейся инновациями.

Мэтисон понимал, что не сможет реализовать свое видение, если все продолжат работать по-старому. По его мнению, главной задачей банка был переход с разработки и продажи финансовых продуктов на удовлетворение финансовых потребностей клиентов. Он создал семь небольших кросс-функциональных команд, занимающихся семью направлениями, каждое из которых касалось спроса клиентов. Это были такие большие и сложные задачи, как «получение ипотечного кредита», средние по сложности, как «сообщение о мошенничестве и исправление ситуации», и небольшие, как «замена дебетовой карты». Наблюдая за работой сформированных команд, Мэтисон сделал два важных вывода. Во-первых, он понял, что действия, связанные с покупкой жилья и владением им, могут представлять наибольшую ценность для клиентов, поэтому решил сначала сосредоточиться на

этом. Во-вторых, он осознал, что недостаточно просто объединить кросс-функциональные команды и наделить их миссией. Мэтисон уже некоторое время слышал об Agile-инновациях от коллег внутри и за пределами банка и пришел к выводу, что более широкий набор Agile-практик может сделать группы эффективнее и закрепить их успех. Он решил приступить к Agile-трансформации, ориентированной на клиентов, начиная с бизнеса по ипотечному кредитованию.

Созданная Мэтисоном для достижения этой цели команда руководителей приступила к работе. Ее члены сначала использовали методы, известные как проектирование разработки ориентированного на клиента видения North Star. Это принцип, позволяющий понять какой опыт и какие выгоды, приобретенные у поставщиков финансовых услуг, клиенты ценят больше всего, чтобы соответственно направлять инновационную деятельность. В интервью представители компании так описали два элемента North Star: «Я рассматриваю банк как шлюз, который соединяет меня с нужными мне экспертами и инструментами» и «Банк облегчает мне поиск, покупку и управление моим домом в цифровом формате, при необходимости оказывая помощь».[1]

Затем группа разработала структуру, которая включала в себя опыт всех главных клиентов и бизнес-цели каждого из них. Одним из примеров была заявка на ипотечный кредит. Целью стало сокращение времени и усилий, необходимых клиенту для заполнения заявки и ее одобрения банком. Затем, исходя из этого опыта, руководство начало формировать специализированные кросс-функциональные Agile-команды. Они также задействовали множество инструментов, необходимых для быстрого внедрения инноваций. Например, использовался принцип коллокации членов групп, а их финансирование было привязано к бизнес-результатам, а не к характеристикам продукта. «В основе нашей новой модели лежит организация “пути клиентов”, – рассказал Мэтисон. – Эта конструкция обеспечивает кросс-функциональной команде редкую возможность

принимать точку зрения клиента при каждом его взаимодействии с банком. Как бы мы ни старались, мы никогда не смогли бы достичь этого с нашей старой функциональной организацией, ориентированной на финансовый продукт».[2]

Agile-команда лидеров, возглавляемая Франсом Уолдерсом, директором по цифровым технологиям розничного банка, знала, что ей необходимо добиться впечатляющих побед, чтобы создать импульс для Agile-перехода. Было решено сначала сосредоточиться только на одной или двух самых больших целях, которые, как были уверены бизнес-единицы и инновационные альянсы, они могли бы реализовать. Разработкой алгоритма подачи заявок на ипотеку должна была заняться одна из самых первых постоянных групп «пути клиента». Согласно новой концепции, заявление можно было заполнить менее чем за час, пользуясь смартфоном или компьютером. Последующее обсуждение (по требованию регулятора) должно было проходить по телефону, а не в ходе личной встречи, и банк сообщал свое решение в течение нескольких дней, а не недель.

Под руководством разработчиков члены команды провели исследование клиентов, чтобы получить обратную связь. Затем группа, уже имея опыт работы и обслуживания клиентов, разработала новые цифровые процессы, чтобы создать решение, желательное для клиентов. Инженеры-программисты совместно с инженерами по обработке данных и аналитиков написали код, чтобы ввести в эксплуатацию эти новую процедуру. Группа выполнила все предписанные шаги в рамках двухнедельных спринтов, получая обратную связь от потребителей в конце каждого из них. Первоначально клиентам был представлен частичный прототип. Затем наступила очередь полноценных прототипов и законченных систем, готовых к эксплуатации. Члены Agile-команды из операционного подразделения руководили обучением небольшой группы консультантов по кредитным заявкам, когда новое приложение было выпущено в ограниченном доступе, а затем с всеми консультантами перед официальным выходом. «То, что представители бизнеса и

технологий работают как одна команда, имеет важное значение для успеха, – сказал нам Уолдерс. – Если бы группы работали отдельно, даже при максимальных усилиях по согласованию это не было бы даже приблизительно похоже по скорости реализации и качеству продукции на то, что нам требуется. Начав с покупки жилья и владения им, теперь мы используем новые способы работы во всех сферах обслуживания клиентов».[3]

Чтобы команда по заявкам на ипотечные кредиты и другие команды, занимавшиеся изучением «пути клиента», могли достичь такого быстрого успеха, RBS начала использовать несколько других Agile-инструментов. Были проведены изменения в бюджетировании, финансировании и управлении, которые мы обсудили в Главе 5. Ввелись командные показатели эффективности. Были использованы методы выбора из Scaled Agile Framework, одного из фреймворков масштабирования, описанных в Главе 2, для управления взаимозависимостями между основными механизмами и многочисленными командами «пути клиентов», обслуживаемыми системами.

По мере того как росли возможности организации в области применения Agile, улучшались и результаты. Внедрение Agile позволило бизнесу банка, занимающимся покупкой жилья и владением им для физических лиц, существенно увеличить темпы инноваций. Банк первым в Соединенном Королевстве стал использовать электронную заявку на ипотечный кредит; в настоящее время 90 % всех заявлений электронные. RBS увеличил переброску ипотечных сумм по цифровым каналам с 34 % в первой половине 2017 года до примерно 60 % годом позже. Это сократило среднее время с подачи заявки до предложения с двадцати трех дней до одиннадцати. Перечисленные инновации помогли банку достичь лидирующих на рынке показателей лояльности клиентов (NPS), получающих новую ипотеку. Когда мы писали книгу, команда по подаче заявок на ипотечный кредит продолжала работать и совершенствовать этот процесс. Цель состоит в том, чтобы еще

больше сократить объем действий клиентов и время согласования и опередить всех активных конкурентов. Между тем, успех в бизнесе покупки и владения жильем помог укрепить в организации приверженность к гибким методам, что привело к внедрению Agile в обслуживание физических лиц по всему банку.

Проблемы процессов и технологий

Если вы дочитали до этого момента, вы должны уже достаточно хорошо представлять, как Agile может помочь компаниям разрабатывать отличные решения для клиентов, то есть продукты и услуги, обеспечивающие потребителям или бизнес-покупателям нужную им ценность. Но все они зависят от процессов, шагов и процедур, с помощью которых организации создают и поставляют эти продукты. Процессы почти всегда опираются на технологии, в первую очередь на программное обеспечение.

Однако в большинстве компаний существующие процедуры и технологии являются барьерами, а не стимулирующими факторами на пути к удовлетворению потребностей клиентов. Подумайте об отправной точке RBS: громоздкие процессы и системы мешали оказывать качественные услуги. Это обычная ситуация. Например, региональные офисы или бизнес-единицы компании могут действовать совершенно по-разному, что затрудняет или делает невозможным интеграцию и обучение. Никто не делает это намеренно; это просто результат тысячи мелких решений, принятых за годы разными людьми. Или организация приобрела ряд других компаний и никогда их эффективно не интегрировала, сохранив множество различных и неоптимальных систем. И конечно, процессы и технологии, с которыми приходится иметь дело сотрудникам, могут порождать разочарование и неэффективность.

К сожалению, программное обеспечение, которое разрабатывает IT, печально известно тем, что создает эти трудности. Общая проблема для компаний – тратить миллионы на специальное ПО, хотя стандартные готовые решения отвечают их запросам. Они разрабатывают свое программное обеспечение с помощью традиционной каскадной модели, с заранее прописанными требованиями, поэтому оно неизбежно содержит функции, которые никто не использует. Таким образом создается уровень сложности, с

которым простым людям справиться нелегко. Многие IT-отделы настолько завалены запросами на изменение или создание новых продуктов, что возникает своего рода теневые IT-ресурсы. Руководители, которым надоело ждать, создают собственные мини IT-группы или ищут внешних поставщиков. Это только усугубляет сложность, создавая неоправданно разнообразные процессы, системы и технические стандарты.

Бюрократия обычно придерживается имеющихся процессов и технологий настолько долго, насколько это возможно, что означает достаточно длительный временной промежуток. В конце концов, менять их дорого. Изменения будут мешать повседневному бизнесу. И результаты в любом случае будут ненамного лучше, как считают бюрократы. Конечно, когда все станет слишком плохо или дорого, команда руководства наконец решит, что настало время перемен.

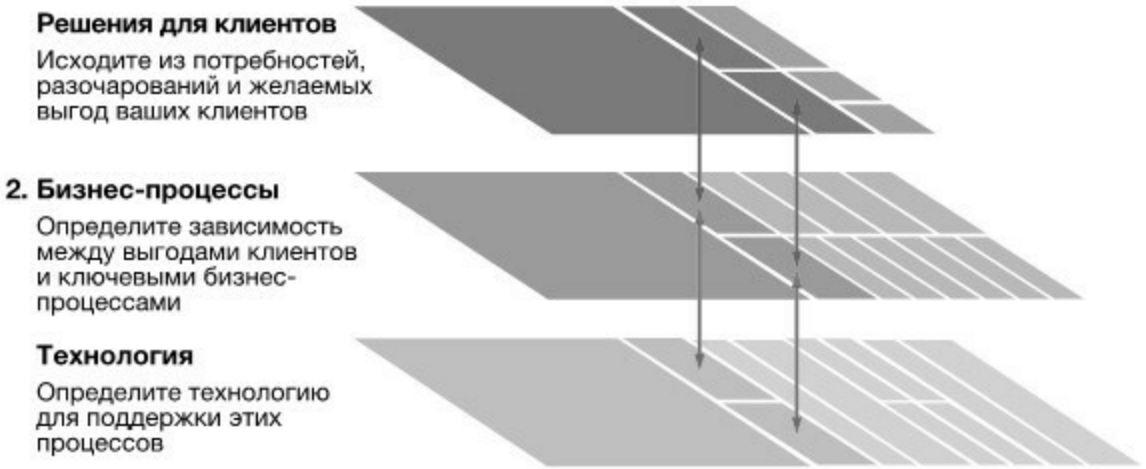
Управляющие собираются за закрытыми дверями, готовят спецификации и бюджет для новых процессов и систем, а затем приказывают своим подчиненным во всем разобраться. Такие организации хронически несбалансированны и быстро переходят от застоя к периодическим попыткам неэффективных изменений.

Как мы видели на примере RBS, компании, которые хотят идти по пути к Agile, поступают по-другому. Они понимают, что решения, значимые для клиентов, должны основываться на потребностях самих покупателей. Такие задачи должны формировать процессы, а технологии их должны поддерживать и автоматизировать (Рис. 7–1). Agile-специалисты также считают, что по мере изменения потребностей клиентов следует постоянно перестраиваться. Они считают, что Agile-команды – это инструменты, лучше всего подходящие для разработки инновационных решений. То, что нужно сделать и как это нужно сделать, выглядит расплывчато и непредсказуемо – типичная ситуация в работе с потребителями. Специалисты полагают, что группы операционные и занимающиеся инновациями должны тесно сотрудничать, а в некоторых случаях

даже объединяться.

РИС. 7–1

Таксономия возможностей объединяет три компонента


Решения для клиентов
Исходите из потребностей, разочарований и желаемых выгод ваших клиентов
2. Бизнес-процессы
Определите зависимость между выгодами клиентов и ключевыми бизнес-процессами
Технология
Определите технологию для поддержки этих процессов

В этой главе мы рассмотрим нововведения в процессах и технологиях и постараемся понять, как они способствуют созданию передовых решений для клиентов. Здесь в основном будут рассмотрены этапы и системы, лежащие в основе удовлетворения потребностей клиентов, а не физические продукты. Но это также касается и множества услуг, которые те поддерживают.

Работа, исходя из решений для клиентов

Командам, ищущим решения для внедрения инноваций в процессы и технологии, следует сосредоточиться на покупателях, как и любым другим Agile-командам. Иногда это внутренние клиенты. Но даже в этом случае важно рассматривать потребности внешних потребителей, которых ваши внутренние клиенты обслуживают. Слишком часто такие отделы, как IT и финансы, по-прежнему рефлексивно фокусируются на внутренних запросах – и это одна из причин плохой репутации многих IT-департаментов. Новшества в таких случаях отражают видение проблемы инженеров-программистов или финансовых специалистов, но никак не ценности клиента. Agile-команды, напротив, рассматривают решения для клиентов, процессы и технологические инновации как Agile-продукты. Они работают, исходя из потребностей потребителя, стремясь, чтобы все инновации были простыми и эффективными.

Отправной точкой всегда должно быть создание определенного клиентского опыта, например, подача заявки на ипотечный кредит или развитие определенных возможностей, например, проверки заявленных доходов и активов клиентов. Как правило, клиентский опыт – это лучший инструмент для определения решения, поскольку обычно проще всего связать чувства клиента с его ценностями. Но возможность – в некоторых ситуациях предпочтительная конструкция, например, когда она лежит в основе многих различных переживаний или когда основываться на опыте нецелесообразно. Как опыт, так и возможности часто пересекают границы между подотделами и департаментами, поэтому эффективные команды опираются на все затронутые подразделения. Когда решения становятся достаточно объемными, чтобы охватить больше одной группы, компания может разбить их на модульные компоненты. Так каждая команда может тестировать варианты с клиентами и

действовать независимо, тем самым обеспечивая максимально возможный контроль и скорость.

В Главе 2 мы обсудили преимущества структурирования Agile-команд вокруг таксономии связанных решений. Это справедливо для клиентских решений, которые управляют процессами и технологиями. Например, ведущая американская компания по медицинскому страхованию разработала таксономию, основанную на пяти портфелях: участников программы, работодателей, поставщиков медицинских услуг, брокеров льгот и сотрудников. Каждый из пяти владельцев портфеля выступает в качестве главного менеджера по продуктам полного набора опыта и возможностей, входящих в этот портфель. Некоторые из них, например, обработка претензий, охватывают несколько портфелей и управляются главным владельцем ресурса. Такая структура позволяет компании создавать дорожные карты управления для крупных решений, требующих участия нескольких команд, и помогает руководить взаимозависимостями между ними.

Изменения в решениях для клиентов, процессах и технологиях сильно взаимозависимы, поэтому группа, ответственная за инновации в любой из этих областей, часто уполномочена изменять все три. Если эта задача оказывается слишком велика для одной команды, к ее решению подключаются другие альянсы. Но как уже было сказано в Главе 5, большинство компаний считают, что постоянные команды более эффективны для создания инноваций, чем проектные.

Для Agile-изобретений фундаментальное значение имеет обучение на основе исследований. Но экспериментирование с инновациями в решениях для клиентов сопряжено с некоторыми проблемами. Бюрократия стремится к четким, стабильным, предсказуемым операциям. Большинство традиционных операционных групп не настроены на внесение небольших и частых изменений в процессы. Это относится и к традиционным IT-группам – они не могут быстро адаптировать функциональность своих систем. Есть и более серьезные проблемы. Многие компании, особенно в регулируемых

отраслях, имеют длительные и сложные процедуры, которым необходимо следовать, прежде чем кто-либо сможет изменить процессы или технологию. Иногда им не хватает аналитических и технических навыков, необходимых для разработки тестов и измерения результатов так, чтобы оптимизировать обучение. Руководители и менеджеры часто обеспокоены тем, что неудачные тесты создадут значительный риск для клиентов.

Давайте рассмотрим эти ситуации подробнее.

Инновация процессов

В RBS понимали, что изменения в решениях для клиентов должны приводить к изменениям в процессах. Например, консультант по ипотечным кредитам, проверяющий точность информации в электронной заявке, должен был работать совсем иначе, чем консультант, проверяющий бумажное заявление. При внедрении электронной заявки на ипотеку банку необходимо было перестроить процессы, используемые ипотечными брокерами.

Так как же Agile-командам следует внедрять инновационные процессы? В некотором смысле процессные инновации очень похожи на любые другие Agile-нововведения. Вы начинаете с клиента и работаете в обратном направлении, чтобы решить его потребности инкрементным, итеративным способом. Вы достигаете этого с помощью наделенных полномочиями междисциплинарных команд. Однако в других отношениях такой подход сопряжен с более высоким уровнем сложности. Компании считают оба метода действенными.

ПРОЕКТИРОВАТЬ ОПЕРАЦИИ КАК МОДУЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Современные программные системы обычно строятся как микросервисы – небольшие модульные функциональные блоки с четко определенными интерфейсами. Любой системный разработчик может его использовать, просто зная функцию выполнения и понимая интерфейсы. Операционные возможности могут быть спроектированы таким же образом. Например, процессу корпоративной недвижимости могут быть заданы такие параметры, как количество людей, которых она должна разместить, тип работы, которую выполняют эти люди, и

требования к местоположению. Ей может быть поставлена задача определить конкретный объект и заключить контракт на помещение, которое будет соответствовать его спецификациям. Такая модульная структура позволяет Agile-команде улучшить функциональные возможности, не беспокоясь о вмешательстве в другие части организации.

ПООЩРЯТЬ КОНКУРЕНЦИЮ ЗА ВОЗМОЖНОСТИ НА ОТКРЫТОМ РЫНКЕ

У внешних клиентов есть выбор, у каких компаний покупать. А внутренняя возможность позволит определить, насколько она соответствует мировому классу, предоставив другим частям организации возможность использовать внешних поставщиков. Для этого компетенции должны быть способны взаимодействовать друг с другом в модульном режиме. На примере с недвижимостью внешний поставщик также может предложить оказать услугу, и компания сравнит результаты. Некоторые организации идут дальше и поощряют внутренние возможности для выхода на внешний рынок. Один из наиболее известных примеров – Amazon Web Services (подробнее об AWS см. Главу 8). Внешний коммерческий успех – это чуть ли не лучший показатель возможностей мирового класса.

Если вы работаете в команде, занимающейся инновацией процессов, вы можете обнаружить и некоторые другие различия. Вашими основными клиентами могут быть сотрудники, которые работают, чтобы угодить внешним клиентам. Возможно, вам придется работать с обеими группами. Команда по подаче заявок на ипотеку в RBS получала информацию как от внутренних консультантов по ипотечным кредитам, так и от внешних клиентов. В других случаях вам потребуется создавать возможности, которыми будут пользоваться несколько внутренних клиентов. Это может потребовать

настройки отдельных решений для каждого из двух сегментов или согласия на нелегкие компромиссы.

Одному производителю промышленного оборудования с пятьюдесятью заводами по всему миру при модернизации систем цепочки поставок необходимо было учесть технологические различия между этими предприятиями, даже несмотря на стремление к стандартизации. Часто Agile-инновации процессов требуют значительного изменений технологий. Найти людей, особенно владельцев продуктов, которые обладают необходимыми деловыми и инновационными навыками, непросто. Для успеха нужны особые люди и команды. Создавая кадровый состав координаторов «пути клиента», в RBS приложили значительные усилия, чтобы высвободить людей с необходимым набором навыков и развить их в других.

Еще одна проблема заключается в управлении связи с операциями. Трудно изменить вещи, которые спроектированы так, чтобы быть стабильными. Это требует эффективных путей передачи лучших идей командам, ответственным за инновации в процессах и технологиях, и их внедрения в операции. Компании могут использовать различные методы. Владельцы продуктов могут исходить из процессов, требующих изобретений, что обеспечивает как соответствующие практические знания, так и рост доверия к команде. Менеджеры и операционные работники, действующие на переднем плане, могут присутствовать на спринтерских обзорах в качестве ключевых заинтересованных сторон. Владельцы продуктов могут тратить столько времени, сколько необходимо, на обсуждение с этими представителями идей по улучшению прототипов. Некоторые из них могут быть делегированы в инновационные команды для работы над тестированием изменений. Оперативный персонал должен иметь возможность презентовать свои идеи через автоматизированную систему, при необходимости с личным контролем. И все вместе, инновационные и операционные команды, должны использовать одни и те же бизнес-показатели, например, рост выручки, операционные расходы, надежность или индекс лояльности клиентов

(NPS), чтобы обеспечить правильные стимулы. Наша рекомендация: размещать инновационные команды в тех подразделениях, которые они обслуживают, что также способствует скорейшему принятию изменений подразделениями.

Технологическая инновация

Agile быстрее всего распространился среди технологических новаторов, особенно инженеров-программистов. Что делает его таким эффективным подходом в разработке программного обеспечения? Проблемы, которые необходимо решить, сложны, а ответы изначально неизвестны. Требования к продукту, скорее всего, будут меняться. Работа может быть модульной и выполняться постепенно. Возможно тесное сотрудничество с конечными пользователями для получения быстрой обратной связи от них. Тестирование может быть автоматизировано. Показатели успеха при использовании традиционных (каскадных) методов невелики. Но его ценность высока, особенно с учетом растущей важности цифровых решений для клиентов.

Существуют организации с большим количеством технологических Agile-команд, но не так много технологических Agile-организаций. Отделы активно внедряют Agile в разработку программного обеспечения, но большинство из них не успевают за изменениями, необходимыми в бизнес-процессах и удовлетворении запросах клиентов. Вы уже знаете некоторые из причин этого разочаровывающего несоответствия. Это и отказ от учета потребностей покупателя при принятии решения, и нисходящие «одним махом» распоряжения, ведущие к половинчатому, непоследовательному принятию практик Agile. Это и руководители, которые говорят о трансформации, но не меняют собственный стиль управления. Это и жесткое, медленное, утомительное планирование, бюджетирование и анализ. Это и ограниченная политика вознаграждений, продвижения по службе, которые подрывают ценности Agile. Но есть и другие факторы, характерные для разработки программного обеспечения.

- *Архитектура*. Это один из самых важных факторов. В то время как Agile-разработка программного обеспечения независимо от

архитектуры дает более высокие результаты, чем традиционные методы, монолитные системы могут поставить под угрозу это улучшение. Если пренебрегать проблемами с архитектурой, результаты применения Agile продолжат оставаться не впечатляющими.

• *Чрезмерная специализация*. Инженеры-программисты часто обладают узкоспециализированными навыками. Обычно мы рекомендуем Agile-командам сосредоточиться на решении проблем клиентов и по возможности поддерживать контакт в течение месяцев или нескольких лет. Но разноплановые технологии предполагают, что навыки, необходимые для работы с бэклогом команды со сложным опытом, могут меняться. Если инженеры узкоспециализированы, компании в конечном итоге получат группы, которые либо будут слишком велики, либо будут вынуждены постоянно менять членов.

• *Изолированные подразделения*. Обычно разные IT-подразделения отвечают за разные задачи: разработку программного обеспечения, обслуживание систем, поддержку, IT-операции и информационную безопасность. В некоторых отраслях используется еще больше подразделений, например, правового обеспечения. Они работают в своих «бункерах» и отвечают за достижение различных целей. Они часто не ладят друг с другом, в результате чего прогресс замедляется. В технологической Agile-организации все функции выполняются смешанными Agile-командами.

Для чисто цифровых продуктов, где по определению нет физической работы и процессы полностью закодированы в программном обеспечении, Agile-команда может нести полную ответственность за весь продукт. Такие команды, по существу, объединяют инновации и операции. Если нет необходимости переучивать людей для принятия изменений в процессах, инновации в цифровые продукты можно внедрять быстрее. Это объясняет, почему методы Agile так распространены среди таких компаний, как Google, Twitter и Spotify. Но преимущества Agile-разработки программного обеспечения столь же убедительны и для других

компаний. Переход от традиционных методов к зрелым гибким командам обычно приводит к повышению производительности и скорости выхода на рынок в три раза быстрее.

Улучшения можно проследить по целому ряду положительных моментов. Сокращение времени ожидания проектных решений и утверждений приводит к меньшим усилиям, затрачиваемым на создание традиционных бизнес-кейсов. Автоматизация связанных с IT задач, таких как тестирование функциональности и безопасности, и тех задач, которые ранее выполняли другие подразделения, приводит к согласованным стимулам за счет полного владения жизненным циклом продукта. Что гораздо важнее, Agile-команды создают функции, наиболее ценные для клиентов и для бизнеса. Как правило, они не тратят время на поиск ответов, которые клиенты не ценят.

Пример исключительно цифрового решения для клиентов: услуга Home Agent RBS – своеобразный ключ к стратегии банка по поддержке клиентов в покупке и владении жильем, а не только в его финансировании. Home Agent позволяет клиентам через мобильное приложение получать помощь по широкому спектру вопросов, связанных с владением жилья, включая определение бюджета и покупку нового дома, его финансирование и рефинансирование, планирование и инвестирование улучшений, а также отслеживание стоимости. Используя Agile-команды, имеющие все необходимые навыки, связанные с пониманием клиентов, разработкой программного обеспечения и сотрудничеством со сторонними партнерами, RBS смогла за четыре месяца разработать и запустить первую версию Home Agent. Решение задачи такой сложности и качества заняло бы по меньшей мере в три раза больше времени при использовании традиционных методов, если бы его вообще удалось реализовать.

Разработка программного обеспечения – это сложная проблема, и чтобы получить эффект от внедрения Agile таким организациям, как RBS, требуется произвести разнообразные изменения, выходящие за

рамки принципов и практик, которые мы описали для других целей. Полное рассмотрение требований к эффективной Agile разработке программного обеспечения выходит за рамки нашей книги, но некоторые из них были упомянуты ранее или перечислены в этой главе. Читатели могут найти и другие, более развернутые объяснения, на веб-сайте bain.com/doing-Agile-right, в том числе:

- модульная архитектура, которая позволяет каждой Agile-команде при написании кода минимизировать взаимозависимости с другими группами;
- усовершенствованные инженерные практики и повышенная квалификация технических кадров, что, как правило, требует серьезной подготовки и обучения как сотрудников на переднем плане, так и руководства, наряду с выборочным наймом для увеличения (а иногда и замены) имеющихся талантов;
- сходящиеся бэклоги, когда каждая Agile-команда отвечает за разработку, обслуживание и поддержку программного обеспечения, относящегося к ее продукту. Такая сквозная ответственность создает большую вовлеченность, кроме того, она гораздо более эффективна, чем разделение этих трех видов деятельности между двумя или тремя различными группами;
- DevSecOps, инструменты и методы, позволяющие группам, разрабатывающим программное обеспечение, выполнять большую часть работы по быстрому и безопасному переходу от разработки к производству;
- новые модели провайдеров IT-услуг, часто включающие в себя переключение от фиксированных результатов к фиксированным мощностям (в Agile-командах), а также приверженность низкой текучести кадров среди членов команды;
- пересмотренная стратегия размещения, включающая непосредственную близость и повышение квалификации кадров;
- трансформация функций поддержки и контроля, успешно выполняющие свои функциональные задачи, которая позволит Agile-командам разработчиков действовать в нужном темпе. При этом

одним из ключевых моментов является смещение ориентации функциональных групп с коррекции рабочего продукта постфактум, как это часто делается сейчас в обучении Agile-команд разработчиков по созданию изначально подходящего продукта.

Разработка программного обеспечения особенно хорошо подходит для ключевого требования по внедрению масштабированного Agile: разделения больших задач на модульные компоненты, а затем плавной интеграции рабочих потоков. Amazon может развертывать программное обеспечение тысячи раз в день отчасти потому, что ее IT-архитектура была разработана с целью помочь разработчикам делать быстрые и частые выпуски, не ставя под угрозу сложные системы фирмы. Напротив, многие крупные компании ограничены негибкой архитектурой: независимо от того, насколько быстро они программируют, развертывать программное обеспечение они могут только несколько раз в неделю или в месяц.

Создание модульной архитектуры, подобной архитектуре Amazon, может показаться непреодолимым препятствием для многих крупных организаций, которые зависят от монолитных устаревших систем. Однако это можно сделать, применив ориентированные на клиента принципы Agile, которые мы обсуждаем уже несколько глав. Модернизация с помощью небольших шагов, последовательность этих шагов, основанная на преимуществах, которые они предоставляют клиентам, и использование гибких методов разработки программного обеспечения, описанных здесь, сделают путь быстрым, доступным и менее рискованным.

Agile-войны

Еще одно замечание о технологии: существуют десятки Agile-методов, каждый из которых имеет страстных сторонников. Проблема в том, что племена в рамках одной компании в течение длительного времени практикуют различные подходы, и их становится все труднее объединять. У них складывается привычное поведение. Они очерняют фреймворки конкурентов и превозносят свои. Это не только порождает путаницу, но и фактически создает враждебность среди коллег, которые должны строить сбалансированные, согласованные бизнес-системы. Эти дебаты нигде не бывают настолько яростными, как среди сторонников Agile, бережливых и продуктивных методов управления. Мы наблюдали, как ожесточенные споры едва не перерастали в кулачные бои. Понятно, тот, кто пытается разнять драку, всегда при этом получает по голове, но кто-то же должен внести немного здравомыслия в этот хаос! Придется и нам засучив рукава ввязаться в эту перепалку.

Бережливое производство стало источником серьезной неразберихи, поскольку люди применяют этот термин к двум очень разным подходам: системам бережливого производства (также известным как Lean Six Sigma) и бережливой разработке продуктов (также известной как бережливый стартап).

Системы бережливого производства – это инструменты для ведения бизнеса, для умножения качества и эффективности операций. Они повышают соответствие спецификациям, сводя к минимуму изменчивость и сокращая количество отходов. Lean Six Sigma требует не более 3,4 случаев брака на миллион операций. Повышение эффективности достигается за счет постоянного сокращения восьми источников отходов (дефекты, перепроизводство, ожидание, неиспользованные таланты, транспорт, запасы, перемещение и дополнительная обработка).[4] Мы настоятельно рекомендуем использовать методы бережливого производства для улучшения

операционной деятельности, но не для управления инновациями. Новшествам нужна изменчивость, даже некоторая неэффективность, для тестирования, обучения и развития. Многие фантасты бережливого производства продолжают предписывать Six Sigma для инноваций, но результаты исследования доказывают, что чем лучше культура устраняет изменчивость, тем хуже она справляется с инновациями.[5]

Бережливый стартап и бережливое управление продуктами – методы Agile-инноваций. Широко известно внедрение системы бережливых стартапов в General Electric.[6] Этот подход сочетает принципы бережливого производства с нестандартным мышлением и Agile-подходами для содействия развития непрерывных инноваций, как это делают успешные стартапы.[7]

Управление продуктами побуждает разработчиков технологий думать о себе как о менеджерах по продуктам или брендам, отвечающим за разработку прибыльных продуктов и решающим важные проблемы клиентов. То есть не просто занимающихся управлением проектами для предоставления заранее определенных функций. Последнее перекликается с определениями других Agile-подходов. Однако следует отметить два существенных отличия. Во-первых, в то время как Agile использует один и тот же подход во всех видах инновационной деятельности, управление продуктами концентрируется на товарах, основанных на технологиях. Во-вторых, сторонники управления продуктами утверждают, и довольно убедительно, что владельцы продуктов многих Agile-команд просто управляют бэклогами и не действуют, как настоящие руководители. Они не несут полной ответственности за результаты разрабатываемых ими продуктов. Они не понимают всего контекста рынка, истинных потребностей клиентов, позиций конкурентов или финансовых последствий сложных компромиссов. Они не создают постоянные команды для разработки и развития прибыльных решений.[8]

Эти различия кажутся довольно незначительными, но на деле могут оказаться полезны для Agile. Но они также могут породить огромное количество недоразумений, конфликтов и неэффективности. Некоторые активисты утверждают, что все команды управления продуктами должны быть постоянными и что группа никогда не должна создавать временные ячейки для решения срочных проблем. Некоторые организации добавляют новый уровень стратегических менеджеров для надзора за владельцами продуктов, вместо того чтобы разъяснить и усовершенствовать работу последних. Фанатики иногда утверждают, что команды по управлению продуктами предназначены только для инициатив, связанных с технологиями, навязывая названия должностей, словари и учебные программы для технологических инноваций. Как показывает наш опыт, гармонизация гибких методов и методов управления продуктами для разработки единых подходов, которые могут быть адаптированы к культуре компании и приняты по всему предприятию, дает лучшие результаты, чем поощрение состязательных споров.

В основе создания экономически эффективных решений, которые оценят клиенты, лежат хорошо отлаженные процессы и технологии. Более того, инновации, доступные для автоматизации и улучшения процессов, например, роботизированная автоматизация процессов и машинное обучение развиваются ускоренными темпами. Но внедрение этих технологий во многих организациях идет медленно. Методы, описанные в этой главе, должны помочь компаниям преодолеть эти барьеры.

Пять основных выводов

1. **Agile предназначен для инноваций, это нечто большее, чем создание новых продуктов и услуг для клиентов. Эти методы одинаково хорошо зарекомендовали себя как для улучшения бизнес-**

процессов, производящих товары и услуги, так и для совершенствования технологий, обеспечивающих эти бизнес-процессы.

2. **Поскольку надежность и эффективность так важны для бизнес-процессов и технологий, бюрократия делает все возможное, чтобы свести к минимуму восприимчивость и изменения. Agile-подходы также поддерживают строгое соблюдение стандартных операционных процедур, но регулярно внедряют инновации для их улучшения. Они помогают следить за тем, чтобы новые процедуры были приняты, включены в обучение и должным образом выполнялись.**

3. **Постоянные, кросс-функциональные Agile-команды – это лучший способ совершенствовать бизнес-процессы и технологии. По мере того как группы приобретают опыт и доверие операционных подразделений, их возможности в области разработки увеличиваются, а темпы внедрения растут.**

4. **Agile-команды, работающие над бизнес-процессами и технологиями, так же одержимы удовлетворением потребностей клиентов, как и те, кто разрабатывает продукты и услуги для потребителей. Иногда их инновации напрямую улучшают покупательский опыт. В других случаях их клиентами становятся внутренние сотрудники, чья производительность критически важна для улучшения клиентского опыта.**

5. **Во многих компаниях есть большое количество технологических Agile-команд, но мало где есть технологические Agile-организации. Одна из причин – отклонения от лучших практик, мешающие любой Agile-команде, а также другие, специфичные для программного обеспечения проблемы. Их преодоление предполагает создание более модульной архитектуры, помогающей инженерам стать многосторонними, и разрушение функциональных барьеров внутри и за пределами IT-отделов.**

Глава 8
Agile, который работает

Когда мы решили написать эту книгу, мы спросили себя, что, по нашему мнению, читатели будут делать после ее прочтения. Какую проблему клиентов мы пытались решить? В конце концов, в открытом доступе есть бесчисленное множество книг, статей и блогов по Agile. Зачем миру может понадобиться еще одна?

Ответ был простым. Мы действительно хотим, чтобы Agile стал ценным и практичным инструментом, а не очередным разочаровывающим увлечением. Мы считаем, что новое мышление и новые методы могут сделать людей в организации счастливее и успешнее. Мы хотим, чтобы читатели через пять-десять лет могли оглянуться на свои Agile-переходы с чувством гордости и удовлетворения, а не разочарования и сожаления. Мы обеспокоены тем, что неправильное использование Agile бросит тень на всю идею целиком. Если фанатики будут пытаться исправить один вид дисбаланса, полностью перейдя к его противоположности, или если авторитарные руководители будут использовать гибкость как еще одну дубинку, чтобы заставить людей подчиняться приказам быстрее, чем раньше, Agile вскоре присоединится к кружкам контроля качества и реинжинирингу бизнес-процессов на упомянутой выше свалке управленческих маний.

А это действительно свалка. За последние двадцать семь лет наша фирма собрала откровенные отзывы почти пятнадцати тысяч руководителей в более чем семидесяти странах. Мы пытались узнать правду о всевозможных инструментах управления. Это самая большая в мире собранная за самый продолжительный период база данных по этому вопросу. Она позволила нам отследить популярность и эффективность множества этих инструментов с течением времени.

Мы наблюдали, как такие методы, как управление знаниями, контроль качества, реинжиниринг бизнес-процессов и Lean Six Sigma, внезапно стали популярными, а затем вышли из моды. Чаще всего это происходило, когда они были разрекламированы и ошибочно применялись к проблемам, для решения которых никогда не предназначались. Потребление растет быстрее, чем удовлетворенность, как в той старой рекламе сигарет, когда людей спрашивали: «Правда ли, что вы курите больше, но получаете от этого меньше удовольствия?» В конце концов, менеджеры понимают, что новое увлечение – это не панацея, ведь оно фактически заставило их пренебречь другими аспектами бизнеса. Аналитики начинают высмеивать тех, кто наивно поддался тренду. И тогда популярность инструмента быстро идет на спад.

Стремление компании Bain[14] узнавать правду об инструментах оказалось полезным для Agile. Результаты исследований, перечисленные в Приложении C, подтверждают, что Agile – это не причуда. Наш собственный опыт работы с клиентами тоже это доказывает. Мы и наши коллеги основали Agile Enterprise Exchange, чтобы делиться с руководителями высшего звена правдивой информацией о своем опыте. Действуя в соответствии с правилом Chatham House[15], группа из более чем сорока руководителей высшего звена из широкого спектра отраслей, регионов и бизнес-функций согласилась регулярно встречаться, общаться друг с другом и открыто делиться информацией о своих успехах и проблемах. Это помогает Agile стать ценным и устойчивым инструментом. Эта глава в значительной степени основана на коллективном опыте, и мы благодарны членам группы, которые щедро помогают друг другу и всем желающим правильно использовать Agile.

Некоторые из рекомендаций, как, например, отказ от следования моде – для правильного использования Agile – просты и очевидны, и мы их неоднократно упоминали. Применение Agile не должно вызывать страха. Вопреки распространенному мнению, люди боятся не перемен. Большинство из нас любят отпуска, качественные

косметические средства, новые фильмы и т. д. Мы боимся потерь. По словам психолога Дэниела Канемана, страх потери в два раза сильнее надежды на выигрыш. Agile-переход не должен провоцировать страх потерять контроль над операциями, растерять функциональный опыт или отказаться от существующих способов работы, прежде чем люди узнают, что новые методы лучше. Вы можете победить страх с помощью подлинного сотрудничества и итеративного прототипирования, тестирования и адаптации предлагаемых изменений в реальных условиях.

Помните также, что Agile – это инструмент, а не стратегия. Бензопила – замечательный инструмент для удаления упавших деревьев с линий электропередач или заготовки пиломатериалов для строительства дома. Но ни одной компании не нужна стратегия бензопилы или директор по бензопилению. И бензопила не лучший инструмент для нарезки помидоров или выполнения операции на сердце. Правильное использование Agile означает его точечное внедрение как инструмента для реализации стратегии повышения эффективности бизнеса, то есть только там, где это уместно. Майкл Портер был прав, когда говорил, что суть стратегии заключается в выборе того, чего не следует делать. Мы также склоны думать, что правильное использование Agile означает выбирать те места, где его не стоит использовать.

Гибкие методы предназначены для разработки инновационных решений, когда то, «что» и «как» надо получить, априори не определено и непредсказуемо. Помните, это не лучший способ выполнения рутинных операций, которые требуют строгого соблюдения стандартизированных операционных процедур.

Хочется еще раз повторить, что Agile не предназначен для резкого сокращения затрат. Инновационные бизнес-процессы в конечном итоге позволяют людям выполнять больше работы с меньшим количеством ресурсов. Но Agile не лучший метод, чтобы быстро избавиться от 30 % сотрудников. Иногда его так преподносят, потому что фанатики узнали, что бюрократы благосклонно относятся к

инструментам снижения затрат, особенно если они обещают обеспечить рост и скрыть предыдущие ошибки менеджмента. Но мы надеемся, что никогда не услышим подобных заявлений: «Мы превращаемся из компании по производству гравия в технологическую компанию, и теперь, когда мы ускоряем рост, применяя Agile-методы, у нас нет другого выбора, кроме как уволить 30 % наших замечательных сотрудников».

Соблюдение этих простых рекомендаций позволит вам продуктивно начать свой путь к Agile. Но чтобы сделать это правильно, требуется нечто большее, чем просто объезжать рытвины на дороге. Путь к Agile действительно похож на триатлон: он может быть долгим, подчас трудным. Поэтому в оставшейся части этой главы мы сделаем следующее. Во-первых, мы расскажем об опыте Amazon – компании, которая создала и поддерживает собственную удивительно успешную версию Agile в течение многих лет. Эта история вдохновляет. Не потому, что Amazon – идеальная организация, которую следует копировать (вы уже знаете, что мы думаем о подражателях), а потому, что Amazon в течение длительного времени продолжает оставаться инновационной в разных видах деятельности. Вам стоит узнать, как ей это удается. Во-вторых, в последней главе мы постараемся извлечь из наших собственных исследований и опыта несколько правил для тех, кто только движется к Agile. Эти принципы не просто помогут вам объехать рытвины на дороге, они помогут вам добраться до места назначения.

Agile в Amazon

Цель масштабирования Agile – создание и поддержание превосходных результатов за счет надежного и эффективного ведения бизнеса, его адаптации к использованию непредсказуемых возможностей и гармонизации системы во всех видах деятельности. Трудно написать книгу на эту тему, не изучив путь Amazon. Система Amazon развивалась постепенно. Компания изобрела ее самостоятельно, хотя CEO Джефф Безос известен тем, что заимствует хорошие идеи у кого угодно. Система запутанная, и пуристы не сочтут ее идеальной. Но она работает – что очень показательно. Это также мощный аргумент против тех, кто считает Agile причудой.

Как известно, Amazon – это бизнес-феномен. Инвестиция в размере 1000 долларов вскоре после IPO к середине 2019 года оценивалась в 1,35 миллиона долларов. Журналы превозносили компанию как самую инновационную, вызывающую восхищение и т. д. Amazon часто лидирует в американском индексе удовлетворенности клиентов (ACSI) интернет-ритейла. Это инновационное чудо, которое интегрировалось по принципу «вперед-назад», добавляя новые каналы, географии, категории и предприятия. Все это, конечно, заставляет руководителей скептически относиться к ценности Amazon в качестве образца для подражания. «Кто же не знает про Amazon? – иногда говорят нам наши клиенты. – Они родились гибкими. Каждый день появляются новости о том, как они сосредотачиваются на долгосрочной перспективе, идут на большой риск, расправляются с конкурентами или покупают их. Мне надоело слушать про Amazon. Нам надо жить в реальном мире. Зарабатывать деньги и платить налоги. Мы не можем нанимать людей, каких нанимает Amazon. У нас нет их технологий, и у нас, разумеется, нет их CEO».

Но мы и не предлагаем «копипастить» стратегию Amazon. Мы также не предлагаем другим компаниям пытаться перенести отдельные

компоненты из системы Amazon в свою собственную. И мы, конечно, не утверждаем, что это некая идеальная организация, которой следует всячески подражать. Именно это делает опыт Amazon таким поучительным примером.

Для начала рассмотрим минусы. Культура Amazon не обеспечивает психологической безопасности, которую рекомендуют Google и другие сторонники Agile. Сотрудники компании описывают свою культуру как «конфронтационную», «интеллектуально устрашающую», «воинственную», «травмирующую» и «дарвинистскую». Групповое ранжирование работников и увольнение тех, кто попал в часть кривой, где отображаются худшие сотрудники, эмоционально истощает людей. Члены коллектива Amazon очень много работают. Не всем удается найти устойчивый баланс между работой и личной жизнью. Компания не говорит о великой социальной цели, которая, по мнению многих экспертов, имеет решающее значение для мотивации; на самом деле организация подвергалась резкой критике за свое отношение к низкооплачиваемым работникам и за жесткий подход к местным органам власти в вопросах налогообложения и субсидий за ведение деятельности в разрезе со структурными проблемами. Даже внутри компании финансирование идей вне цикла сложнее, чем должно быть в Agile-предприятии. CEO Джефф Безос и другие руководители высшего звена иногда ведут себя, как микро-менеджеры. Даты выпуска и требования к характеристикам продуктов более жесткие, чем рекомендуют специалисты по Agile. Инсайдеры говорят, что работать над неудачными инициативами далеко не так весело, как Безос рассказывает посторонним.

Любая из этих слабостей теоретически может помешать Agile-операциям. В совокупности они могут нанести вред. Тем не менее, Agile-система Amazon развивается. Как это происходит? Люди, с которыми мы разговаривали – а нам повезло близко знать руководителей, которые на протяжении многих лет работали на всех уровнях Amazon, – описывают сбалансированную систему сильных и слабых сторон, которая сложилась и уникальным образом работает.

Дело в модели, а не в отдельных личностях. Тысячи людей приходят туда и тысячи уходят, поэтому другие компании могут их нанять. Люди в Amazon – не полубоги и не демоны. Это реальные люди, которые добиваются выдающихся результатов в системе.

Джейсон Голдбергер – один из таких людей. Он пришел в Amazon в качестве менеджера по закупкам в 1999 году, через шесть лет после окончания колледжа и через два года после первоначального публичного размещения акций компании. В течение следующих восьми лет Голдбергер продвинулся до менеджера отдела товаров, затем старшего категорийного менеджера и, в конечном итоге, до генерального директора. Он боролся с крахом доткомов с 2000 по 2002 год, когда цена акций Amazon упала на 95 %. Он также участвовал в развертывании уникальной Agile-системы компании. Она помогла организации восстановиться, доходы организации выросли с 2 до 15 млрд долларов, число сотрудников – с 7 600 до 17 000, а стоимость акций выросла на 1300 %.

Как и другие наблюдатели и участники, Голдбергер обнаружил, что самая поразительная характеристикой системы Amazon – это ее одержимость клиентами. Он работал в других компаниях розничной торговли, Federated Department Stores, QVC и Linens 'n Things, поэтому понимал, что такое клиентоориентированность. Но в Amazon все было по-другому. Компания была в прямом смысле одержима клиентами. Руководители могли разбудить инженеров-программистов посреди ночи, чтобы решить проблему клиента. Они были готовы пожертвовать краткосрочной прибылью ради долгосрочной цели – угодить клиентам. Amazon отслеживает около пятисот показателей, и почти 80 % из них связаны с клиентами. На переговорах Безос часто оставляет одно свободное место за столом для «самого важного человека в зале».[2]

Все руководители компании, которых мы знаем, согласны с Голдбергером в том, что Amazon относится к своей миссии «самой клиентоориентированной компании на Земле» гораздо серьезнее, чем могут себе представить другие. Чтобы усилить работу с

клиентами, организация использует строгий набор принципов работы: [3]

• владеть (думать о долгосрочной перспективе от имени всей компании, чувствовать сопричастность);

• изобретать и упрощать (повсюду искать новые идеи);

• стараться не ошибаться (формировать твердые суждения с разных точек зрения);

• учиться и быть любознательным (постоянно совершенствоваться);

• нанимать и развивать лучших людей (повышать планку производительности с каждым новым наймом и продвижением по службе);

• настаивать на поддержании самых высоких стандартов (даже если другие считают, что они неоправданно высоки);

• мыслить масштабно (выбирать смелые решения);

• стремиться действовать (скорость имеет значение);

• быть экономным (добиваться большего с меньшими затратами);

• зарабатывать доверие (проявлять самокритику);

• разбираться во всем досконально (помнить о мелочах);

• иметь внутренний стержень (спорить уважительно и избегать компромиссов);

• добиваться результатов (никогда не останавливаться).[4]

Большинство компаний придерживаются избитых постулатов, и большинство сотрудников быстро понимают, что те ничего не значат. Руководители, с которыми мы общаемся, утверждают, что в Amazon дела обстоят иначе. Принципы – это критерии, которые компания использует для найма «строителей», и на их основе «строители» должны действовать. Это то, как организация ведет свой бизнес. Вы можете их любить или ненавидеть, но в Amazon вы будете жить или умрете согласно этим принципам.

Подлинная одержимость клиентами создает прочную основу для гибкости. Тем не менее, забота без создания сильных возможностей не приведет к формированию Agile-предприятия.

Голдбергер, например, был торговцем. Но он быстро понял, что не сможет по-настоящему заботиться о клиентах так, как требует от него Amazon, если не узнает гораздо больше о технологиях и цепочках поставок. Поэтому он работал бок о бок с экспертами по операциям, изучал вопросы, в которых не до конца разбирался, начал понимать и ценить функции, которые на предыдущих работах казались ему чуждыми. Он утверждает, что подобный процесс обучения распространен среди сотрудников Amazon.

Голдбергер заметил, что примерно с 2000 года, когда в организации было девять тысяч сотрудников, компания начала по-другому использовать свои технические возможности. Крупные, монолитные системы стали разбивать на более мелкие сервисные модули, называемые микросервисами. Каждый микросервис строился как независимая, гибкая, многоразовая и заменяемая подсистема, взаимодействующая с другими микросервисами через стандартные соединения, известные как интерфейсы прикладного программирования. Благодаря таким модулям автономные команды быстрее и с меньшими усилиями разрабатывали, тестировали, развертывали и масштабировали свои сервисы. Подобный шаг улучшил способность Amazon быстро идентифицировать, останавливать и заменять микросервисы, если они не работали должным образом. Они были противовесом «работе локтями» (готовности жертвовать другими ради достижения собственных целей, что могло препятствовать широкому сотрудничеству). В результате общеорганизационное сотрудничество и эксперименты стали гораздо менее рискованными.

Такие архитектуры были и остаются ключевым компонентом Agile-системы Amazon. «Большинство людей считают, что самое ценное достижение сервис-ориентированных архитектур – это способность быстрее внедрять инновации, – сказал нам Голдбергер. – Да, все так. Но она также позволяет быстрее останавливать неэффективные инновации. Если вы поручите людям внедрять инновации, не делая ошибок, вы убьете их. Но если вы поручите людям внедрять

инновации и не беспокоиться об ошибках, которые можно быстро исправить, они смогут свободно тестировать и обучаться способами, которые близки духу Agile». Джефф говорит о двухсторонних дверях, позволяющих вернуться, если вам не понравится то, что вы увидите с другой стороны. Сервис-ориентированные архитектуры позволили создать тысячи таких дверей.

Одним из самых ранних применений этой архитектурной философии была платформа Marketplace, позволившая компании продавать товары третьих сторон на своем веб-сайте. Ранее Amazon уже дважды пыталась (с помощью аукционов и сервиса zShops) предложить конкурентоспособные альтернативы eBay. Обе попытки провалились. Но сервис-ориентированные архитектуры позволили Amazon создавать отдельные детализированные страницы, которые полностью интегрировали сторонних провайдеров в основной опыт покупок компании. Компания превратила идею «и я тоже» в превосходное предложение. Сегодня на платформе существует более пяти миллионов рыночных продавцов, на которых приходится 53 % продаваемых торговых единиц.

Эта философия также привела к созданию Amazon Web Services. В 2003 году два члена команды разработчиков веб-сайтов Amazon Бенджамин Блэк и Крис Пинкхэм начали работать над способами быстрого и эффективного масштабирования технологической инфраструктуры, чтобы не отставать от стремительного роста компании. Они составили служебную записку, описывающую облачную архитектуру и анализирующую потенциал продажи виртуальных серверов в качестве сервиса. Хотя правление Amazon опасалось, что эта идея слишком далека от основной концепции розничной торговли компании, Безосу понравилось, что она может помочь любому, даже студенту в общежитии, начать новый бизнес. В 2006 году Amazon официально перезапустила Amazon Web Services. С тех пор в нем был создан новый стратегический механизм, который обеспечивает значительный рост доходов и прибыли компании, а

также способствует важным для всего мира прорывам в облачных вычислениях.

Несмотря на предпринимательские ценности и принципы, которые пронизывали компанию, ее организационная структура долгое время оставалась очень похожей на структуру большинства организаций. В начале 2002 года Безос решил это изменить. Он официально предложил масштабировать Agile-команды, хотя называл их «командами на две пиццы» и был в значительной степени равнодушен к конкретным методам или фреймворкам, которые они используют. Его идея состояла в том, чтобы строить все предприятие вокруг небольших автономных групп, постоянно решающих самые крупные проблемы, применяя Agile-методы. Каждая команда должна была состоять из десяти человек, чтобы всех можно было накормить двумя пиццами, когда сотрудники работают допоздна. Альянсы могли соревноваться друг с другом. Они создавали свои функции пригодности: уравнения, помогающие им и другим (особенно Безосу) измерять их прогресс.

Голдбергер вспоминает, с каким рвением люди работали в этих группах «на две пиццы». «Эти команды великолепны. Они устраняют ненужную иерархию и позволяют людям напрямую сотрудничать друг с другом и с клиентами. Большинство людей, которых я знал, хотели попробовать работать в таких командах. Имена тех, кто попробовал, помечали значком пиццы в онлайн-каталоге, что считалось почетным знаком».

Команды «на две пиццы» возникли и закрепились в инновационных отделах, например, в технологии, но не в таких департаментах, занимающихся рутинными операциями, как бухгалтерия. Функции пригодности нигде и никогда не становились популярными и в основном игнорировались. Amazon не завершила реструктуризацию всего предприятия вокруг «команд на две пиццы», но они стали основными механизмами внедрения инновационных идей. Компания управляет тысячами из них, и они стали основной частью культуры.

В 2004 году, спустя десять лет после основания компании, Amazon также изменила свой подход к финансированию инновационных инициатив и обсуждению предложений. Сегодня каждый план и каждое предложение, особенно для «команд на две пиццы», начинается с шестистраничной служебной записки. Она открывается стратегическим пресс-релизом на одной или двух страницах о преимуществах инициативы для клиентов. Подобно пользовательским историям в любом Agile-бэклоге, такие пресс-релизы описывают целевых потребителей, выгоды, которые они хотят получить, разочарования, которые они испытали в связи с предыдущими решениями, и преимущества нового подхода Amazon. Предложение также включает в себя по крайней мере четыре или пять страниц часто задаваемых вопросов (FAQs), начиная с самых сложных, например, как работает инновация. Иногда могут присутствовать приложения и примерные схемы или рисунки, изображающие клиентов, использующих решения. Хотя эти предложения первоначально назывались записками на шесть страниц, многие руководители теперь называют их «PR/FAQ», и они могут занимать пятнадцать или более страниц.

Голдбергер до сих пор помнит свое первое предложение на шести страницах. Он подготовил презентацию в PowerPoint, но за неделю до сдачи документа узнал, что это должна быть записка. «Это было трудное обсуждение, – рассказывает он. – Неуютно себя чувствуешь, сидя в течение тридцати-шестидесяти минут, пока все читают твою записку. Затем начинают поступать вопросы в случайном порядке. Если вы не в теме, вас разоблачат в течение нескольких минут. Безос может в мгновение ока распознать заученный ответ. Вы должны быть экспертом, а не просто компетентным докладчиком». Однако больше всего Голдбергер ценил в шестистраничных записках, что они укрепляли ориентацию Amazon на клиентов. «Что я помню, – сказал он нам, – так это то, как они заставляли себя чувствовать. Они заставляли нас всех задуматься о том, что мы на самом деле пытаемся сделать. Работа в обратном направлении от клиента заставляет вас

думать о каждом действии как об услуге клиенту. И поскольку многие предложения направлены на улучшение внутренних бизнес-процессов и технологий, это заставляет вас думать обо всех, с кем вы работаете, как о клиентах. Я знал, что на мне лежит реальная ответственность, и в какой-то момент чувство ответственности у меня действительно появилось».

Другие руководители согласны с Голдбергером, в том числе Надя Шурабура, один из руководителей Amazon с 2004 по 2012 год. «Каждая часть системы компании уравновешивает и усиливает другие ее части, – сказала она. – В основе системы лежит одержимость клиентами. Amazon может допускать микроменеджмент, но одержимость клиентами, как правило, важнее. Лично я предпочитаю страсть безразличию. Руководители не говорят людям, что делать. Они говорят: “Вы отвечаете за этого клиента, и у него есть проблема. Что вы собираетесь с этим делать?” Шестистраничные записки обеспечивают ресурсы для инноваций, оценивая проблему со стороны клиентов. За время работы в Amazon я написала сотни шестистраничных записок и прочла еще тысячи. В ходе обсуждений не тратится время на то, что хотят сказать докладчики. По возможности каждая минута используется для переосмысления клиентского опыта. Затем “команды на две пиццы” сосредотачиваются на том, чтобы разработать творческие решения для клиентов, при этом они самодостаточны, полностью привержены и наделены полномочиями. Все команды, как говорят в Amazon, “однопоточные”, т. е. они не могут быть многозадачными. Одна команда – одна проблема. Сервис-ориентированные архитектуры позволяют им собирать данные о клиентах из любого места и тестировать решения в любом месте, не дожидаясь одобрения иерархий. Система работает, чтобы сделать всех лучше».

Amazon продолжает расширять и совершенствовать свои инструменты для масштабирования и повышения гибкости. Сможет ли компания добиться успеха в будущем? Безос не знает, и мы не знаем. В ноябре 2018 года он сказал своим сотрудникам: «Amazon не

настолько велика, чтобы никогда не провалиться... На самом деле, я предсказываю, что однажды Amazon потерпит поражение. Компания обанкротится. Посмотрите на крупные компании, продолжительность их жизни, как правило, составляет тридцать с лишним лет, а не сто с лишним». Секрет отсрочки этой кончины заключается в том, чтобы компания сосредоточилась на клиентах и не смотрела лишь внутрь себя. «Если мы начнем фокусироваться на себе, а не на наших клиентах, это будет началом конца. Мы должны стараться отсрочить этот день».[5]

Опасности сложной системы реальны даже для Amazon. Изменения в законодательстве могут привести к разрыву отношений. Рост может замедлиться, что повлияет на цену акций и суммы вознаграждений «звездных» сотрудников. Микроменеджмент и бюрократия усилятся, подавляя инновации. Недавнее снижение удовлетворенности клиентов может превратиться в долгосрочные тенденции. Однако мы знаем не так много компаний, которые усерднее, чем Amazon, работают над поддержанием постоянного баланса и над гармонизацией своей системы для адаптации к непредсказуемым рынкам.

Правила пути к Agile

Большинство компаний, успешно использующих Agile, включая Amazon и другие упомянутые в этой книге организации, развивают необычный набор возможностей. Они позволяют им реализовывать Agile, не попадая в ловушки и не увлекаясь причудами, которые преследуют других потенциальных практиков гибкости. Четыре из них особенно важны, настолько важны, что мы считаем их правилами пути к Agile, навыками и атрибутами, которые приведут вас туда, куда вы хотите прийти.

1. ПОЛЮБИТЕ AGILE-КОМАНДЫ – А ЗАТЕМ СОЗДАЙТЕ СОБСТВЕННЫЕ

Вы не можете рассматривать возможность использования масштабированного Agile, если вообще не можете использовать Agile. Как уже отмечалось, Agile-команды – это инструменты, используемые для разработки инновационных решений, когда то, что нужно получить, и как это следует сделать, расплывчато и непредсказуемо. Их основная цель – это изменение бизнеса при помощи инноваций – создания новых продуктов, услуг или клиентского опыта (для внешних клиентов), совершенствования процессов и технологий, чтобы помочь операционным сотрудникам предоставлять решения этим внешним клиентам. В центре Agile находятся команды.

Люди, финансирующие команды или участвующие в них, должны не только быть знакомы с Agile-практиками, они также должны понимать, почему группы делают то, что делают. Команды самоуправляются, потому что автономия повышает мотивацию, отдает решения в руки людей, наиболее близких к клиентам и операциям, и позволяет руководителям сосредоточиться на корпоративных

стратегиях, т. е. на том, что могут сделать только они. Группы небольшие и междисциплинарные, потому что небольшой размер улучшает коммуникацию и производительность, а дисциплинарное разнообразие повышает творческий потенциал, уменьшает зависимость от других команд и ускоряет принятие решений. Каждая команда занимается одной задачей, потому что многозадачность отупляет людей, замедляет циклы разработки и увеличивает объем незавершенной работы. Эффективные Agile-группы не следуют правилам слепо. Они понимают, что делают, постоянно ищут лучшие способы выполнять свою работу и делятся идеями с другими командами.

Альянсы, где бы они ни были созданы, должны добиваться неоспоримых результатов, которые вызывали бы энтузиазм для расширения масштабов и сферы применения Agile. Прекрасные результаты привлекают «звездных» сотрудников. По мере того как все больше людей присоединяются к командам, сами группы обретают уверенность. Они узнают ценность приоритизации. Они начинают оспаривать предположения, лежащие в основе прогнозов. Они получают обратную связь напрямую от клиентов, а не от менеджеров, ограничивают объем незавершенной работы и ускоряют принятие решений. Они выясняют, как избавляться от малоценной работы и как постоянно совершенствовать способы ее реализации. Затем они переносят эту уверенность в свои функциональные отделы.

Agile-команды учатся выявлять препятствия на пути к ускорению доставки и успеху, а руководители стремятся устранять эти преграды. Agile-команды втягиваются, а не вталкиваются в организацию.

Когда вы полюбите такую группу, вам захочется создать собственную, готовую работать в соответствии с принципами Agile. Быть может, вы относитесь к первым лицам компании (уровня C), тогда это может быть ваше высшее руководство, или высшее руководство бизнес-единицы, или структура, которую вы возглавляете. Быть может, вы младший руководитель, тогда это может быть группа людей в вашем отделе. Возможно, это команда, которая в

настоящее время занимается инновационными проектами, используя более традиционные способы. Или это могут быть люди, которые выполняют аналогичную работу, но никогда не рассматривали возможность делать что-либо в составе Agile-команды.

Начните с чтения и обсуждения этой книги вместе с вашими единомышленниками. Обсудите концепции. Работайте с членами команды, чтобы изучить различные аспекты Agile-методов и поэкспериментировать с ними. Узнайте, есть ли в вашей компании эффективные ячейки, которые вы можете посетить, за которыми можете понаблюдать. Задайте им откровенные вопросы, что им нравится и не нравится в подходах Agile. Спросите членов своей команды, не хотели бы они использовать одну или две возможности, применяя новые методы. Подумайте о совместном прохождении программы обучения, чтобы заложить общую основу возможностей. Работайте вместе, чтобы выработать устойчивые Agile-навыки. Создайте свою версию Agile-манифеста.

Когда один из нас (Даррелл) впервые изучал принципы и практики Agile, он решил, что стоит самому их попрактиковать. Для каждой ценности в Agile-манифесте он выбрал одно простое поведение, которое нужно изменить, и предложил подсказки для формирования этого поведения.

- *Работайте так, чтобы люди были счастливы и успешны*. В стрессовой ситуации искренне благодарите за работу хотя бы одного человека.
- *Разбивайте большие задачи на небольшие шаги и тестируйте решения с помощью рабочих моделей*. Выслушивая мнение, отличное от вашего, спрашивайте: «Как мы можем это проверить?»
- *Упрощайте действия и устанавливайте их последовательность, чтобы сосредоточиться на наиболее ценных преимуществах для клиентов*. Получая задание, практически не имеющее ценности для клиентов, опишите, что следует сделать вместо этого, и укажите ценность, которая будет потеряна из-за задержек.

• *Приветствовать и праздновать обучение*. Если предсказания или мнения окажутся ошибочными, посмейтесь над ними вместе с коллегами и измените курс.

Что же получилось из этого? Вот рассказ Даррелла:

> «Оказалось, что самым приятным изменением был первый пункт. Выражение благодарности сделало меня счастливее и улучшило работу команды. Самая тяжелая перемена была последней. В течение года я записывал свои гипотезы и прогнозы, а затем отслеживал их точность с помощью так называемого показателя Бриера. К своему стыду, я обнаружил, что ошибался гораздо чаще, чем ожидал. Вместе с тяжелым бременем смирения пришло осознание, что считаться с мнением других не намного рискованнее, чем полагаться на собственное. Я также боялся, что смех над таким количеством ошибок подорвет мой авторитет. Наоборот, мы с другими членами команды стали эффективнее сотрудничать при разработке гипотез, результаты улучшились и появилось больше уверенности».

По мере того как эти типы поведения стали даваться легче, Даррелл начал добавлять другие. Он чувствовал себя счастливее и увереннее. Он был хорошим примером для своих команд и выработал пожизненные привычки, которые никогда не позволят ему вернуться к бюрократическому поведению.

2. ОСВАИВАЙТЕ МАСШТАБИРОВАННЫЙ AGILE, НО СТРЕМИТЕСЬ К AGILE-ПРЕДПРИЯТИЮ

Помните, что масштабированный Agile означает широкое распространение команд, даже если принципы не используются в

остальных частях предприятия. Его очевидное преимущество в том, что он повышает качество и увеличивает количество инноваций. Он привносит в бизнес дух тестирования и обучения, побуждая сотрудников выявлять возможности для улучшения во всем, что они делают. Более того, он может увеличить объем инноваций без увеличения затрат. Руководители, которые проводят инвентаризацию текущей инновационной деятельности, часто удивляются тому, как много проектов осуществляется в разных местах, что делается или не делается, кто над ними работает (и над чем еще работают эти люди), насколько эффективно они координируют и насколько хорошо внедряют инновации. Но обычно оказывается, что треть этих команд может завтра прекратить свою деятельность и никто о них не вспомнит. Полная остановка этих проектов освобождает пространство и ресурсы для более ценных возможностей. Но не стоит забывать, что некоторые команды работают над действительно важными инициативами, однако испытывают трудности и разочарование. Это хорошие кандидаты для Agile-преобразования. Иногда руководителям приходится переформировывать группы, чтобы добавить нужные навыки и мышление, но последующие улучшения в затратах и результатах становятся поразительными историями успеха и энтузиазма.

Другое преимущество масштабирования Agile может стать еще более важным. Распространение команд учит людей, как группы могут работать в рамках знакомых бюрократических структур, например, матричных организаций и иерархий. Кросс-функциональные Agile-команды по определению являются матричными организациями. До тех пор, пока люди, перед которыми отчитываются члены команды, понимают мышление и методы Agile, совместная ответственность не мешает производительности. То же самое верно и для иерархий. Группы Agile-команд и их подгруппы создают структуры подчиненности, очень похожие на иерархии. Однако владельцы продуктов – это вовсе не традиционные боссы: они не предсказывают, не командуют и не контролируют работу

команд. Они также не ставят задачи отдельным лицам и не устанавливают сроки – это делает команда. Несмотря на всю критику, иерархии также хорошо работают с мышлением и методами Agile. Освоение масштабированного Agile не только способствует инновациям, но и помогает операционным подразделениям работать более гуманно.

Процесс овладения масштабированным Agile требует от руководителей знаний, достаточных для определения своего понимания этой философии. Как мы отмечали в Главе 2, существуют десятки Agile-фреймворков. Когда большинство наших клиентов изучают варианты, они обычно выбирают два или три фреймворка (например, Scrum, Kanban и фреймворк масштабирования, такой как Scrum@Scale или SAFe). Затем они настраивают их в соответствии с культурой своей компании, согласуют основные концепции и терминологию и поощряют команды к адаптации.

Хотя масштабированный Agile – это отличное начало, но выполнение правил в конечном счете требует как Agile-команды, так и Agile-системы, т. е. Agile-предприятия. Мы знаем, что эти термины часто путают, потому что оба они связаны с Agile-работой. Однако их важно различать. Масштабированный Agile фокусируется на повышении производительности групп, позволяя бюрократии и инновациям сосуществовать. Предприятия сосредоточены на создании гибких бизнес-систем, превращении бюрократии и инноваций в симбиотических партнеров, сотрудничающих ради достижения превосходных результатов.

Давайте рассмотрим концепцию Agile-предприятия под микроскопом. Подробное определение может выглядеть примерно так: Agile-предприятия создают сбалансированные системы, которые эффективно адаптируются к меняющимся запросам клиентов, чтобы обеспечить хорошие результаты. Каждый элемент имеет смысл, начиная с понятия Agile-предприятия. Руководители не фокусируются на оптимизации производительности отдельных команд. Вместо этого они сосредотачиваются на повышении эффективности всей бизнес-

системы. Она сбалансирована: работает надежно и эффективно, а также внедряет инновации, чтобы извлекать выгоду из изменений. Стабильные операции и Agile-инновации не враги друг другу. Это взаимодополняющие, взаимозависимые, взаимовыгодные возможности, которые нуждаются друг в друге, чтобы выжить.

Столь же важны и другие элементы. Agile-системы эффективно адаптируются. Секрет успешной эволюции состоит в том, чтобы сохранить характеристики, которые хорошо работают, при этом быстро и эффективно изменяя то, что надо улучшить. Итеративное тестирование с быстрыми циклами обратной связи – единственный способ адаптироваться, не создавая болезненных непреднамеренных последствий. А к чему приспосабливаются системы? К меняющимся возможностям, связанным с клиентами. Agile-предприятия не просто изучают клиентскую среду, чтобы выявлять изменения в предпочтениях клиентов и реагировать на них. Как в Amazon, они активно меняют окружающую среду. Они одержимы поиском, созданием и использованием решений, которые помогают клиентам достичь целей, удовлетворяющих их потребности, и заставляют конкурентов следовать своему примеру, в противном случае им грозит вымирание. Этот процесс может и часто должен включать в себя прорывные инновации: продукты или услуги, которые существующие клиенты компании могут не сразу оценить, но которые могут признать другие.

Наконец, Agile-предприятия демонстрируют превосходные результаты. Единственная настоящая цель повышения гибкости – это улучшение показателей: клиентских (покупательское поведение, доля рынка), финансовых (рост выручки, денежные потоки), результатов сотрудников (качество и эффективность работы) и социальных (права человека, экологическая устойчивость). Нет ничего изначально хорошего в гибкости и нет ничего изначально плохого в бюрократии. Это всего лишь инструменты на службе стратегии для достижения результатов.

Даже если вы в настоящее время не планируете переход на Agile-предприятие, мы рекомендуем потратить несколько недель на изучение того, как оно может выглядеть. Сколько команд возможно создать? Что они будут делать и кому подчиняться? Какую дополнительную ценность может создать предприятие? Как лучше сочетать бюрократию с инновациями? Какие будут самые большие препятствия и риски в процессе движения к заданной цели? Как далеко можно зайти и как быстро можно это сделать? Такое видение Agile-системы способствует формированию целостного, интегративного мышления. В результате можно оценить, что ставится на карту, и достичь большей согласованности в отношении конечной цели. Это помогает принимать стратегические решения.

Есть и другие преимущества. Стремление к Agile-предприятию может повысить приверженность, энергию и смелость при выполнении действий. Это поможет уберечь организацию от шагов, которые в конечном итоге замедлят или сделают невозможным создание Agile-предприятия. Это облегчит обсуждение, как далеко на пути к Agile-предприятию организация хочет продвинуться, как быстро она хочет это сделать и в какой последовательности хочет действовать. Такое преимущество может помочь руководству поставить правильно вопросы, на которые надо ответить, взвесить риски, которые надо устранить, и найти тесты, которые изменят решения.

Тем не менее, это может привести и к опасным крайностям. Одна крайность: «Мне нужно все и сразу». Другая: «Меня пугает то, что предстоит сделать».

Мы уже обсуждали опасности проведения Agile-переходов «одним махом». Руководители, которые хотят все и сразу, для внедрения Agile в организации обычно используют бюрократические команды. Они почти всегда копируют чужую модель Agile, убеждают себя, что в ней есть все ответы, и действуют. Результаты редко радуют. В такой сложной системе, как бизнес, взаимосвязи между причинами и следствиями часто проявляются не сразу, что может привести к

непредвиденным последствиям. Вспомните «сухой закон» Америки (1920–1933 гг.): кто ожидал, что поправка, запрещающая продажу алкоголя в Соединенных Штатах, также увеличит богатство и мощь организованной преступности, приведет к росту потребления тяжелых наркотиков и опасных продуктов самогоноварения, уменьшит налоговые поступления, криминализирует миллионы ранее законопослушных граждан, снизит доверие к власти и перегрузит правовую систему? Стране потребовалось тринадцать лет, чтобы изменить курс.

Другую крайность представляют руководители, парализованные сложностью Agile-предприятия. Да, чрезмерная бюрократия жестока, а видение Agile-предприятия заманчиво. Но с чего начать? Так много требуется изменить. Если не сделать это идеально, можно оказаться в худшем положении, чем сегодня. Возникает страх потери. В течение многих лет ничего существенного не происходит. А затем команда менеджеров вдруг осознает, что у компании серьезные проблемы. Уже нет времени для задержек, тестирования и обучения. «Нам нужно это сделать – и сделать сейчас». Как и люди, столкнувшиеся с эффектом «йо-йо-диеты», по итогу только набравшие вес, такие компании склонны бросаться из одной крайности в другую.

3. ИСПОЛЬЗУЙТЕ AGILE-ИННОВАЦИИ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ЦЕЛИ

В начале «пути» к Agile для многих руководителей ответ на самый трудный вопрос «Куда идти и как это делать?» не просто неизвестен, его не существует. Даже опытные практики Agile не могут предсказать, какой объем Agile в конечном итоге требуется бизнес-системе или как этого добиться. Подобная тревожная перспектива ставит под сомнение самое фундаментальное предположение многих руководителей о том, как повышают ценность. Кто оспорит философа

Джека Уэлча («Нейтронного Джека»)[16]? «Хорошие бизнес-лидеры создают видение, формулируют видение, страстно владеют видением и неустанно воплощают его» [6]. Другими словами, лидеры предсказывают, командуют и контролируют.

Проблема в том, что прогнозирование, командование и контроль не работают в расплывчатых и неопределенных условиях. Амар Бхиде в исследовании, посвященном предпринимательским компаниям, отмечает, что две трети компаний до некоторой степени или значительно изменили свое первоначальное видение предприятия, прежде чем достигли успеха. По его словам, «предприниматели быстро пересматривают свои гипотезы с помощью экспериментов и адаптивных реакций на непредвиденные проблемы и возможности». [7]

Известный венчурный капиталист Фред Уилсон, соучредитель Union Square Ventures, обнаружил аналогичную закономерность. «Из двадцати шести компаний в моем личном послужном списке, которые я считаю реализованными, семнадцать полностью или частично изменили свой бизнес в период между инвестированием и собственной продажей. Это означает, что в двух из трех случаев вам придется значительно переосмыслить свой бизнес в период между тем, как вы произведете венчурные инвестиции, и выходом из бизнеса». Уилсон также обнаружил, что причина неудачи 80 % инвестиций кроется в не проведении трансформации.[8]

Как мы уже отмечали, такие ученые, как Дэниел Канеман, предполагают, что предсказания руководителей точны примерно так же, как подбрасывание монеты.[9] Поэтому если они все же оказываются ошибочными с такой же вероятностью, с какой могут быть правильными, то попытки командовать и контролировать вызывают много неприятных вопросов. Что, если мои прогнозы не точнее, чем у людей, близких к клиентам и операциям, – у тех, кто их обслуживает? Что, если тестирование и обучение позволяет быстро принимать более правильные решения, чем те, что я принимаю? Что, если время, уходящее на внесение решения в мой календарь и

на ожидание моего решения, удваивает или утраивает время нашего цикла и время выполнения заказа? И так далее.

Помните: Agile был разработан для нахождения инновационных решений, когда то, «что» и «как» нужно получить, не определено и непредсказуемо. Это идеальное описание пути от раздутой бюрократии к Agile-предприятию. И именно поэтому мы утверждаем, что вашим первым шагом должно стать создание команды руководителей, которая будет работать, как и любая другая Agile-группа. У нее будет координатор инициативы, отвечающий за общие результаты, а также фасилитатор, обучающий членов команды и помогающий вовлекать всех в активное участие. Руководители соглашаются тратить меньше времени на микроменеджмент их отдельных структур, отдавая больше времени на разработку Agile-системы для достижения таких целевых результатов, как бизнес-цели, финансовые результаты, удовлетворенность клиентов и воодушевленность сотрудников. Они преодолевают организационный паралич, разбивая сложные проблемы на выполнимые шаги и систематически «наваливаясь» на них. Иными словами, они скорее сами занимаются решением задач и устранением препятствий, чем делегируют эту работу подчиненным.

Важнейший инструмент для команды – это надежный, адаптивный бэклог возможностей, над которым члены команды могут совместно работать. Бэклог обеспечивает реалистичное, детализированное, основанное на фактах видение того, какую ценность можно получить и в каком порядке следует действовать. Обязательство друг перед другом действовать совместно в работе с бэклогом повышает вероятность коллективного успеха команды. Поначалу бэклог может казаться не более чем причудливым списком дел, но у него есть три важных отличия. Во-первых, каждый пункт сформулирован в форме потребности или запроса клиента, а не задачи, которую необходимо выполнить. Во-вторых, все пункты бэклога безжалостно упорядочены, чтобы препятствовать многозадачности и направлять все ресурсы на самую ценную работу. В-третьих, они постоянно обновляются и снова

упорядочиваются, чтобы отражать самую актуальную информацию о ценности пунктов и потребностях в ресурсах.

Бэклог заставляет сосредоточиться на клиентах и адаптивности, он также воодушевляет Agile-команду на отказ от малоценных действий. Когда Эрик Мартелла, вице-президент винодельни Central Coast Wineries компании Constellation Wines, начал внедрять Agile, он получил электронное письмо от начальника из корпоративного офиса Constellation. Руководитель требовал, чтобы винодельня изучила личные предпочтения отправителя. Мартелла рассказал нам, что раньше он мог бы ответить: «Хорошо, мы займемся». Но вместо этого он ответил, что винодельня следует Agile-принципам: идеи вносятся в список потенциальных задач и приоритизируются. Как оказалось, руководителю понравился такой подход, и, когда его предложению был присвоен низкий приоритет, он согласился с этим решением.

Есть еще одно отличие бэклога от списка задач. Помните, как Голдбергер из Amazon рассказывал о преимуществах быстрого отказа от неэффективных инноваций? Члены соответствующих команд, опасаясь, что их назовут неудачниками и переведут на неквалифицированную работу или даже уволят, трудятся изо всех сил, чтобы выглядеть занятыми и уверенными в себе. На самом деле им следует поднять белый флаг и попросить более перспективные задания. Качественный бэклог поощряет такое поведение, постоянно предлагая набор привлекательных возможностей. Он как бы спрашивает: вы предпочтете корпеть над рутинным проектом, приносящим разочаровывающие результаты, или заняться одним из самых высоких и актуальных приоритетов компании? Люди не выбирают неудачу намеренно, если у них есть варианты.

Со временем Agile-команда руководства (как и любая другая группа) должна оценить свой прогресс. Сегодня в Agile-сообществе стал популярен лозунг: «Измеряйте конечные, а не промежуточные результаты». Мы понимаем, о чем идет речь, но дело в том, что для создания эффективных систем руководителям следует оценивать и конечные, и промежуточные результаты, а также деятельность,

вводимые ресурсы (затраты) и цели. Точка зрения Agile-сообщества заключается в том, что можно усердно работать и выпускать много новых продуктов, не повышая удовлетворенность клиентов или финансовые результаты. Однако невозможно повышать удовлетворенность клиентов или финансовые результаты, не работая очень усердно и не создавая много новых продуктов.

Сакити Тойода, основатель Toyota Industries и основоположник инновационных Agile-методов, говорил, что, если вы хотите улучшить результаты, вы должны также улучшить процессы и системы. Если же результаты оказывались не такими, как ожидалось, он призывал хорошенько разобраться в первопричине. Тойода назвал эту технику – Пять «почему». Выявите проблему, а затем спросите, почему процессы приводят к ней. Если они неисправенны, спросите, почему. Продолжайте в том же духе, пока не найдете источник проблемы, обычно для этого требуется пять итераций. После этого вы сможете понять, как исправить ситуацию. Точно так же недостаточно измерять результаты. Вы не сможете улучшить показатели, не поняв и не исправив системные процессы, которые к этому результату привели. Использование метрик для мониторинга процессов не только помогает ответить на Пять «почему», но и позволяет с помощью статистического контроля процессов предотвращать будущие проблемы, даже если текущие выводы кажутся хорошими. Финансовые показатели могут быть высокими, но если конвейер новых продуктов пуст, а ваши лучшие новаторы бегут с корабля, у вас есть проблема процесса, которая вскоре станет проблемой результатов.

По мере того как руководители продолжают работать в правильном направлении, повышается их собственная производительность и моральный дух. Они учатся говорить на языке команд, чьи полномочия расширяют. Они сталкиваются с общими проблемами и учатся их решать. Они распознают и останавливают поведение, мешающее Agile-командам. Они учатся упрощать и фокусировать

работу. Результаты улучшаются, повышая доверие и вовлеченность во всей организации.

4. РАБОТАЙТЕ С УДОВОЛЬСТВИЕМ

Нас поражает то, как много гуру по управлению изменениями проповедуют и действительно верят, что переход к Agile-подходам должен быть радикальным и болезненным, чтобы компания стала успешной. Они упиваются организационным хаосом, предсказывая, что эйфория, несомненно, не за горами. При всем уважении к Элизабет Кюблер-Росс и ее кривой потерь, правильный Agile имеет мало общего с потерей любимого человека. Речь идет о поиске лучших способов работы в командах, которые делают людей более счастливыми, любящими инновации и успешными.

Вот наш совет: если процесс внедрения изменений делает вас или ваших сотрудников несчастными, остановите его! Сейчас же! Не занимайтесь этим. И не путайте постепенное, неохотное подчинение сотрудников странным способам работы с зарождающимся энтузиазмом. Дело в том, что Agile-прогресс должен быть приятным с самого начала. Мы не утверждаем, что он не требует никакой работы. Мы полагаем, что у вас должно быть ощущение, похожее на эйфорию бегуна: хорошее чувство от тренировки, которая вносит ощутимый вклад в формирование здорового ума и тела. Результаты исследований показывают, что счастье и инновации неразрывно связаны. Не имеет значения, приводит ли счастье к инновациям или инновации увеличивают счастье. Если вы достигните чего-то одного, вы начнете цикл, способный постоянно улучшать и то и другое.

Успех формирует привычки. Наш мозг вырабатывает нейрохимические вещества, которые делают процесс успешного достижения приятным. Когда мы ставим перед собой цель и достигаем ее, наш мозг высвобождает дофамин, гормон

вознаграждения, который заставляет нас продолжать делать то, что приносит нам удовольствие. Когда мы связываемся с другими людьми и наше доверие к ним растет, наш мозг вырабатывает окситоцин, который повышает лояльность и заставляет нас хотеть стать ближе к другим людям. Когда мы преодолеваем трудности, наш мозг выделяет эндорфины, создавая хорошее настроение и уменьшая усталость. Когда мы занимаемся деятельностью, которая повышает целеустремленность, наш организм вырабатывает серотонин, который заставляет нас чувствовать себя уверенно и спокойно. Все эти и другие химические вещества поддерживают полезное поведение и увеличивают наше счастье, а также нашу способность к инновациям в составе команды.

Когда люди несчастливы на работе, они не делают полезных вещей, и их мозг не производит достаточного количества химических веществ, которые делают работу приятной. Эти люди не просто отключены, они страдают какой-то формой нейрохимической абстиненции. Хорошие Agile-руководители учатся, как повысить достижения, делая инновации увлекательным и полезным делом. Они стремятся помогать командам ставить и достигать целей, устанавливать связи с другими, преодолевать трудные ситуации, укреплять чувство командной задачи и делать успешные достижения приятными.

Один из способов сделать все начинания приятными – это отмечать частые победы. Критики Agile-команд жалуются, что Agile использует спринты для установления жестких сроков, которые доводят людей до изнеможения, не оставляя времени для отдыха или даже для размышлений. Мы согласны с тем, что неправильный Agile способен на это. Но спринты используются для совершенно других целей. Разбивая большие, сложные проблемы на более управляемые задачи, Agile повышает уверенность в выполнении самых сложных из них. Чтобы найти творческие способы разработки и тестирования эскизных прототипов, Agile-команды используют короткие, жесткие петли обратной связи, которые быстро и легко приспосабливаются к

непредсказуемым событиям. И самое большое преимущество спринтов заключается в том, что они создают более частые победы и возможности их отпраздновать. Тереза Амабиле и Стивен Дж. Крамер в статье в HBR The Power of Small Wins пишут:

> «Из всех способов повышения эмоционального фона, мотивации и восприятия в течение рабочего дня наиболее важный – это достижение прогресса в значимой работе. И чем чаще люди испытывают чувство прогресса, тем больше вероятность того, что они будут творчески продуктивны в долгосрочной перспективе. Независимо от того, пытаются ли они решить крупную научную загадку или просто производят высококачественный продукт или услугу, ежедневный прогресс – даже небольшая победа – может существенно повлиять на то, как они себя чувствуют и как работают».[10]

При правильном управлении спринты каждую неделю или две создают возможности для удовлетворительного прогресса в достижении значимой цели. Любое обучение становится поводом для празднования, даже если оно заставляет команду изменить предположения, выбрать другое решение или использовать новую возможность. Ваша задача как Agile-лидера будет заключаться в том, чтобы помочь вашей команде чаще побеждать и устранять препятствия, мешающие прогрессу. Вы отвечаете за то, чтобы при помощи вдохновения освещать прогресс и отмечать его. Это повышает мотивацию и способность вашей команды к инновациям.

И, наконец, еще один ингредиент удовольствия: обучение и коучинг других. Просвещение и наблюдение за тем, как учатся другие, – это одно из самых полезных и удовлетворяющих видов человеческой деятельности.

Ричард Фейнман, получивший Нобелевскую премию по физике за работу в области квантовой электродинамики, говорил, что лучший способ овладеть любым навыком – преподать его новичку. Он считал,

что эксперты часто прячутся за жаргоном и эзотерической лексикой, чтобы скрыть собственное невежество. Мы часто обнаруживаем за собой, что, когда стараемся объяснить что-то простым языком, сами узнаем больше. Мы пытаемся упрощать до тех пор, пока наше объяснение не сможет понять ребенок или скептически настроенный руководитель. Когда вы разовьете Agile-возможности и начнете обучать им новичков, вы удивитесь, как много при этом будете узнавать. Их вопросы выявят пробелы в ваших знаниях, обнажат скрытые предположения. И по мере того как другие изучают и применяют принципы и практики Agile, улучшая собственную производительность и облегчая работу дополнительных сотрудников, вы станете получать удовольствие от наставничества и связи с другими, внося столь значимый вклад в эффективность бизнеса.

Как мы уже много раз говорили в начале книги, если вы и ваша команда не получаете удовольствия от Agile, вы используете его неправильно.

Приложение А
Agile-манифест команд руководителей

В 2001 году семнадцать инженеров-программистов, называвших себя «организационными анархистами», встретились и в течение трех дней обсуждали наиболее адаптивные способы разработки программного обеспечения. Они выпустили документ, названный Agile-манифестом, в котором описали наиболее высоко оцениваемые ими методы разработки:

- люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающие решения важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с клиентами важнее согласования условий контракта;
- реагирование на изменения важнее следования плану.

Когда мы обслуживаем клиентов, осуществляющих переход к Agile-предприятию, мы участвуем в обсуждениях с их Agile-командами руководителей, помогая им настроить и принять собственную версию манифеста. К концу обсуждения группа лидеров разрабатывает простое изложение своих Agile-ценностей, а члены альянса стараются постепенно изменить свое поведение, чтобы эти ценности укрепить. Они также соглашаются помогать друг другу контролировать поведение и исправлять неадекватные действия. На Рис. А-1 представлен пример такого манифеста.

РИС. А–1

Agile-манифест команды лидеров

Люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов
Мы определяем четкую цель (Что и Почему) и показатели успеха, но Как — делегируем команде.
Мы расширяем возможности наших команд и считаем, что правильный ответ не у нас, а у команды.
Работающие решения важнее исчерпывающей документации
Мы работаем с достаточно хорошими решениями вместо того, чтобы требовать совершенства.
Мы защищаем команду, чтобы ее члены могли сосредоточиться. Мы быстро справляемся с основными препятствиями.
Мы поддерживаем команды в решении сложных проблем и часто предлагаем рабочие решения.
Сотрудничество с клиентами важнее согласования условий контракта
Мы поощряем команды получать обратную связь от самых разных клиентов и продвигаем культуру быстрой адаптации к обратной связи с клиентами.
Мы верим, что всегда можно улучшить ситуацию.
Реагирование на изменения важнее следования плану
Мы приветствуем обучение и создаем безопасную среду, чтобы команды могли идти на разумный риск и проверять нестандартные гипотезы.
Мы постоянно и безжалостно расставляем приоритеты и прекращаем деятельность, которая не приносит результатов в установленные сроки.
Мы используем Agile-методы работы каждый день

Каждый пункт указывает конкретную ценность и практики, дающие более подробную информацию о соответствующем поведении. За эти годы мы помогли разработать множество манифестов. Каждый из них уникален для конкретной организации, но ниже мы приводим некоторые общие темы для обсуждения и обязательства:

1. Люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов

• Мы определяем четкую цель (*что* и *почему*) и показатели успеха, но *как* – делегируем команде.

– Мы **добиваемся полной согласованности руководителей** в отношении стратегии и приоритетов компании – *что*.

– Мы формулируем и сообщаем **убедительную, ясную задачу** – *почему*.

– Мы используем **регулярные бизнес-обзоры** (например, ежеквартально) для поддержания согласованности и нацеленности.

– Мы устанавливаем **несколько критических показателей** успеха, а не длинный список интересных данных.

– Мы отслеживаем прогресс путем **активного личного взаимодействия** с командами и демонстраций, а не путем детального отслеживания этапов.

• Мы расширяем возможности наших команд и считаем, что правильный ответ не у нас, а у команды.

– **Мы перестаем говорить и внимательно** слушаем наши команды; мы признаем, что не можем предоставить решений.

– Мы формулируем наши стратегии и основные этапы как **проблемы, которые необходимо решить, а не как готовые решения.**

– Мы **спускаем принятие решений** к тем, кто ближе всех к нашим клиентам, операциям и процессам.

– Мы **призываем всех участвовать** в обсуждениях.

– Мы возлагаем на **команду ответственность** за результаты.

– **Мы относимся к командам и друг к другу как к партнерам, и задаем вопросы вместо того, чтобы давать ответы** – например, «Что вы рекомендуете?» и «Как мы могли бы это проверить?»

– Мы регулярно **наблюдаем за работой Scrum-команды,** чтобы продемонстрировать свое мнение: все ответы в руках ее членов.

– **Мы активно ищем различные и расходящиеся мнения** вместо того, чтобы искать мнения, подтверждающие имеющиеся у нас идеи.

2. Работающие решения важнее исчерпывающей документации

• Мы работаем с **достаточно хорошими решениями,** вместо того чтобы требовать совершенства.

– Мы просим наши команды делиться **идеями и прототипами на ранней стадии** и давать обратную связь, которую можно использовать.

– **Мы не придираемся к первоначальным прототипам**, а позволяем клиентам использовать их для разработки инноваций.

• Мы защищаем команду, чтобы ее члены могли сосредоточиться и быстро справляться с основными препятствиями.

– Мы ведем **приоритизированный список преград** и считаем их **устранение нашей главной задачей**.

– **Мы безжалостно отменяем собрания** или сокращаем их, а вместо этого посещаем координационные совещания команды (ежедневно или еженедельно), чтобы понять, как мы можем помочь.

– Мы **снижаем требования к отчетности** о прогрессе, а вместо этого используем прозрачность, посещая команды, чтобы присутствовать при демонстрации рабочих продуктов и результатов и предоставлять обратную связь.

– Мы **отменяем традиционные управляющие** комитеты с громоздкими процессами утверждения руководством.

• Мы поддерживаем команды в стремлении разделять сложные задачи на части и искать рабочие решения в каждом спринте.

– Мы **помогаем командам разделять крупные проблемы**, чтобы затем искать пошаговые решения.

– **Мы отказываемся от слайдов с описанием решений** и просим показывать реальные работающие прототипы.

– **Мы посещаем демонстрации в командах**, чтобы обеспечить обратную связь и узнать реакцию клиентов.

3. Сотрудничество с клиентами важнее согласования условий контракта

• Мы призываем команды **получать обратную связь** от различных групп клиентов и продвигаем культуру быстрой адаптации к обратной связи с потребителем.

– Мы **четко определяем, кто наши клиенты**, и слушаем их, прежде чем что-то разрабатывать.

– Мы запрещаем «агитационные выступления», не подкрепленные **реальными результатами экспериментов** от реальных потребителей.

– Мы призываем всех проводить больше времени за пределами офиса – **«Сходите к ним!»**

– Мы **избегаем представителей клиентов** и предпочитаем обращаться за обратной связью непосредственно к самим клиентам.

– Мы **регулярно запрашиваем предположения** и разъяснения результатов тестирования прототипов клиентами.

– Мы **уделяем ключевым показателям, связанным с клиентами, больше внимания,** чем чисто внутренним показателям.

– Мы **привлекаем потребителей к участию в проектных командах** и собраниях.

– Мы **оснащаем команды необходимыми средствами для получения обратной связи от клиентов** и не пытаемся получить эту информацию другим способом.

– Мы **воспитываем тех**, кто на каждом собрании сможет запрашивать от членов команды обратную связь по поводу прототипов.

– Мы **организуем собрания** так, чтобы большую часть времени занимало взаимодействие команды с клиентами.

• Мы верим, что всегда можно улучшить ситуацию.

– Мы **не позволяем себе считать, что работа над нашим собственным продуктом завершена,** а постоянно спрашиваем: как мы могли бы сделать его еще лучше?

– Мы стремимся знать, что понадобится нашим клиентам и как будет развиваться наш рынок, чтобы внедрять соответствующие инновации.

4. Реагирование на изменения важнее следования плану

• Мы приветствуем обучение и создаем **безопасную среду, чтобы** команды могли идти на разумный риск и проверять нестандартные гипотезы.

– Мы **говорим, почему бы и нет, а не спрашиваем, почему**, и создаем возможности для апробирований, создания прототипов и проведения экспериментов.

– Мы **предоставляем пространство для экспериментов**; мы минимизируем необходимость получения утверждений на нескольких уровнях, особенно при проведении экспериментов.

– Мы **рекламируем успехи;** на мероприятиях компании мы рассказываем истории побед и отмечаем людей, которые смотрят вперед и находят возможности.

– Мы **не боимся плохих новостей;** мы заставляем людей психологически чувствовать себя в безопасности, делясь неудачами.

– Мы **ведем неприятные разговоры** с потребителями, клиентами и сотрудниками.

– Мы вознаграждаем людей всех подразделений и **уровней** за **новые или нетрадиционные идеи.**

– Мы **поощряем обучение на неудачах**.

– Мы, как руководители, открыто **признаем неудачи.**

• Мы **постоянно бесстрастно расставляем приоритеты и прекращаем деятельность, которая не обеспечивает результатов** в установленные сроки.

– Мы **безжалостно фокусируемся на главных приоритетах** и достигаем их, прежде чем приступать к следующим.

– Мы делаем приоритеты, рабочие элементы и проблемы **прозрачными для всех**.

– Мы создаем руководящую команду, которая **постоянно меняет приоритеты бэклога компании на основе внутренней и внешней**

обратной связи.

– **Мы прекращаем инвестирование**, как только видим, что не получаем достаточных результатов.

• **Мы ежедневно используем Agile-методы работы в качестве примера.**

– **Мы сокращаем время собраний** вдвое, чтобы иметь возможность проводить время с клиентами и сотрудниками на переднем плане, а также оценивать приоритеты и направления организации.

– **Мы меняем формат наших встреч с высшим руководством**; вместо того чтобы сидеть и слушать тексты презентаций о достигнутом прогрессе, перемещаемся, чтобы обсудить приоритеты, реагируем на реальные работающие прототипы, создаем собственный приоритизированный список действий и преодолеваем самые серьезные препятствия.

– **Мы выступаем в качестве катализаторов** в процессе трансформации.

– **Мы приветствуем символические изменения**: отказ от начальственных кабинетов в пользу работы за общим столом в центре здания, где мы доступны для всех, отказ от выделенных парковочных мест и передача их посетителям-клиентам, проведение еженедельных встреч в кафе компании, чтобы предоставлять обновленную бизнес-информацию и отвечать на вопросы, открыто признавая, что идет хорошо, а что требует большего внимания.

– **Мы публично заявляем о приверженности изменению** собственного поведения и будем делиться нашей личной повесткой дня в области развития.

– **Мы ищем помощи** в виде коучинга и обратной связи, чтобы измениться.

Как следует из этого длинного списка обязательств, руководство Agile-переходом – это большой труд. Этот процесс – это не дорогостоящее развлечение; это определение пути, по которому *пойдет* бизнес. Agile-команда руководства учится при обслуживании

своих внешних и внутренних клиентов действовать, как Agile-команда.

Приложение В
Определения компонентов операционной модели

Цель и ценности: это постоянная миссия Agile-предприятия оказывать влияние; его ценности выражают общие, долгосрочные убеждения, которые определяют его решения и приоритеты.

Стратегия: определяет источники ценности организации – где действовать, как выигрывать и какие возможности требуются для достижения его долгосрочной цели.

Руководство и культура: в Agile-предприятиях руководители и организация в целом одинаково принимают Agile-ценности, стремясь существенно изменить свои способы работы, быть более клиентоориентированными, сотрудничать и успешно адаптироваться.

– *Руководство*: менталитет и поведение руководителей смещаются в сторону доверия и коучинга вместо прогнозирования и контроля, а руководители высшего звена сотрудничают как стратегическая Agile-команда.

– *Культура*: Ценности Agile внедряются в организации через изменения менталитета, поведения и повседневной деятельности людей, создавая культуру сотрудничества и инноваций.

Планирование, бюджетирование и анализ: Agile-предприятия используют более частую, более гибкую систему управления, чтобы динамически фокусировать ресурсы на наиболее ценных возможностях. Цикл начинается с определения стратегических приоритетов; поддержки этих принципов людьми и финансами; затем проводится измерение результатов применения приоритетов, исходя из воздействия на финансовые показатели, клиентов и сотрудников. На основе результатов определяются стратегические приоритеты, чтобы понять, что надо продолжить, что делать по-другому, а что прекращать делать.

– *Планирование*: Agile-предприятия активно генерируют варианты наиболее ценных возможностей для организации, чтобы проверить и определить, когда и как лучше всего их использовать.

– *Бюджетирование*: Agile-предприятия часто используют гибкий подход в стиле венчурного капитала для финансирования стратегических приоритетов: тестирование, обучение и перераспределение финансов туда, где они могут дать наилучший эффект.

– *Анализ*: Agile-предприятия обеспечивают получение быстрой обратной связи и открыто обсуждают вопросы эффективности. Они последовательно применяют простые, прозрачные показатели по всей организации, чтобы отслеживать фактическую и ожидаемую производительность и адаптировать подходы.

Структура и ответственность: структура и ответственность в Agile-предприятии отражают как границы и роли бизнес-единиц, так и более детальное представление о составе команды и правах на принятие индивидуальных решений.

– *Организационные единицы:* Agile-предприятие приводит свои бизнес-единицы в соответствие с источниками ценности в организации и четко определяет ответственность по всей матрице бизнес-единиц и функций, а также ответственность центра.

– *Команды и должности:* Agile-предприятие намечает работу, которую необходимо выполнить для удовлетворения потребностей клиентов, и создает выделенные кросс-функциональные Agile-команды для изменения бизнеса. Компании создают должности, наделяя людей определенными правами на принятие решений, что обеспечивает быстрый прогресс.

Механизм *управления талантами*: механизм управления талантами Agile-предприятия определяет то, какие таланты нужны: возможности и навыки, необходимые для поддержки стратегических приоритетов, и то, как реализуется политика в отношении талантов с помощью быстро развивающегося механизма управления талантами, ориентированного на производительность.

– *Стратегия в отношении талантов:* Agile-предприятия устанавливают долгосрочные приоритеты в отношении того, как нанимать и удерживать лучших. Политика в отношении талантов определяет навыки и компетенции, необходимые для достижения бизнес-целей, а также баланс внутренних и внешних источников, наилучшим образом способствующий достижению результатов.

– *Система талантов:* Agile-предприятия используют процессы, ориентированные на производительность, чтобы определить, как привлекать, использовать, оценивать, развивать, вознаграждать и вдохновлять таланты, а также постоянно совершенствовать системы и подходы к управлению персоналом.

Бизнес-процессы: Agile-предприятия используют бизнес-процессы в качестве инструментов предоставления отличных решений для клиентов. Они просты и постоянно совершенствуются. Они объединяют отдельных людей, команды, данные и технологии разных функций для внедрения прорывных инноваций или для обеспечения повторяемости.

Технология и данные: технология и данные в Agile-предприятии включают в себя модульную архитектуру, непрерывные процессы доставки и качество данных, а также мягкую настройку возможностей и способов работы, чтобы быстро принимать решения и сотрудничать в бизнесе и технологиях.

– *Технология*: Agile-предприятия используют модульную, гибкую и ориентированную на обслуживание архитектуру с эффективной интеграцией разработки и эксплуатации (DevOps) и автоматизацией для обеспечения непрерывного выпуска, а также инструменты и способы работы для поддержки эффективного сотрудничества.

– *Данные*: Agile-предприятия создают и собирают ценные данные для оптимизации скорости, качества и стоимости принятия решений. Они также создают современные архитектуры для обеспечения доступа к данным.

Приложение C
Информация о результатах исследований

Agile популярен и интуитивно привлекателен, но это не повод безоговорочно его принять. Agile работает на основе эмпиризма – философского направления, согласно которому все гипотезы следует подкреплять эмпирическими данными. Компаниям, которые размышляют, стоит ли пробовать использовать Agile, следует не только выслушать вдохновляющие истории, но и принять во внимание объективные, обоснованные свидетельства эффективности Agile, а также рекомендации, как повысить свои шансы на успех. Организациям, добившимся успеха при апробировании Agile, следует разобраться, помогает дальнейшее масштабирование развивать результаты или же вредит? Компании, которые изо всех сил пытаются заставить Agile работать, скорее всего, хотят узнать: проблема в них или другие тоже испытывают аналогичные проблемы? Bain & Company уже несколько лет собирает и анализирует данные об Agile-подходах, чтобы объективно и уверенно ответить на пять ключевых вопросов:

1. Действительно ли увеличение и совершенствование инноваций улучшает результаты бизнеса?
2. Обеспечивает ли Agile-инновация более впечатляющие результаты, чем традиционные инновационные методы?
3. Сохраняются ли преимущества при масштабировании Agile во многих командах?
4. Сохраняются ли преимущества, когда Agile применяется за пределами технологических отделов?
5. Помогают ли Agile-предприятия улучшать результаты?

Мы собрали семьдесят отчетов об исследованиях, проведенных третьими сторонами. Сюда вошли журнальные статьи, книги, правительственные документы, научные диссертации, материалы

конференций, консалтинговые и корпоративные исследования. Это очень серьезные анализы и мета-исследования, которые продолжаются до сих пор, а также работы, ограниченные во времени. Мы проанализировали результаты всех отчетов о взаимосвязи между инновациями и конечными результатами бизнеса и сгруппировали ответы на приведенные выше пять вопросов следующим образом: «взаимосвязь обнаружена», «взаимосвязь не обнаружена» или «данные неоднозначны». Мы продолжим расширять и обновлять нашу базу данных по мере появления соответствующих исследований.

Мы обнаружили наличие связи между инновациями и конечными результатами бизнеса на основе ответов на пять вопросов, причем выявлена высокая степень связи – «инновации улучшают результаты бизнеса в целом» и «Agile-предприятия улучшают результаты».

1. 92 % отчетов показали, что инновации действительно улучшают результаты бизнеса в целом, при этом данные 8 % отчетов в этом отношении неоднозначны.

2. 76 % отчетов показали, что Agile-инновации лучше, чем обычные инновации, при этом 10 % отчетов отражают противоположное мнение, а данные 14 % отчетов неоднозначны.

3. 67 % отчетов показали, что преимущества сохраняются, когда Agile масштабируется во многих командах, при этом 4 % отчетов отражают противоположное мнение, а данные 29 % отчетов неоднозначны.

4. 81 % отчетов показал, что преимущества сохраняются, когда Agile применяется вне сферы IT, при этом данные 19 % отчетов неоднозначны.

5. 100 % отчетов показали, что Agile-предприятия улучшают результаты, хотя фактическая база в основном не академическая, что, вероятно, отражает раннюю стадию исследований в этой развивающейся области.

Изучайте детали исследований, разбирайтесь в методологиях и отслеживайте результаты по мере поступления дальнейших исследований – поскольку компании используют Agile-подходы в

разных сферах, разными способами и в течение длительного времени. Ниже приводится наша текущая подборка из семидесяти отчетов третьих сторон, в которых рассматриваются пять ключевых вопросов, а также выводы по каждому из них.

Благодарность от авторов

Agile – это прежде всего командная работа, и наша книга – еще одна попытка показать, насколько такая деятельность может быть ценной, вдохновляющей и интересной.

Мы благодарны за щедрую поддержку очень многим нашим партнерам и коллегам из Bain & Company. Невозможно сказать спасибо каждому, кто уделил нам время, рассказал об исследованиях и поделился личным опытом. Тем не менее, было бы непростительным упущением с нашей стороны не упомянуть о вкладе Тарега Барто, Мэтта Крупи, Имейена Эбонга, Аруна Ганти, Джоша Хинкеля, Дэрррена Джонсона, Фила Клевено, Майкла Мэнкинса, Прасада Сулура Нарасимхана, Энди Нобла, Эдуардо Ромы, Дэна Шварца, Германа Спруита, Джесса Тэна, Чака Уиттена и Криса Зука.

Мы хотим поблагодарить всех специалистов в области нашей практики и исследований, особенно Энни Говард и Кристин Ронан Торп, знания и тщательный анализ которых очень помогли в работе на этой книгой. Мы благодарны нашей внутренней редакции: Джеймсу Аллену, Майку Бакстеру, Эрику Гартону, Патрику Литру, Уиллу Пойндекстеру и Эрике Серов. Эти люди находили время в своих и без того плотных графиках, чтобы прочесть наши черновые наброски и сделать их лучше. Мы также высоко ценим работу команды дизайнеров Bain во главе с Доун Помрой Бриггс. И мы чрезвычайно благодарны редакционной группе Bain – особенно Джону Кейсу, Полу Джаджу и Мэгги Локер – которые потратили так много времени, помогая внести ясность и точность в наши мысли и в текст книги.

Мы благодарны Джеффу Кехо и Мелинде Мерино, нашим редакторам из издательства Harvard Business Review Press, за их поддержку в написании этой книги, помощь в сборе отзывов коллег от экспертов Agile и бесценное содействие в доработке рукописи. Мы

также высоко ценим помощь Стефани Финкс, дизайн-эксперта издательства.

Мы глубоко признательны сотням практиков Agile, которые щедро, открыто и честно делились своим опытом при создании контекста и примеров, присутствующих в книге. Мы сожалеем, что соображения конфиденциальности клиентской информации и ограниченность пространства не позволяют нам назвать каждого из них. Agile-сообщество – это особая группа увлеченных людей. Они действительно воплощают идеалы Agile-манифеста – раскрывают лучшие способы работы согласно принципам, реализуя их самостоятельно и помогая другим делать это. Мы благодарим участников Agile Enterprise Exchange, группы, созданной компанией Bain из более чем сорока руководителей высшего звена, представляющих широкий спектр отраслей, регионов и бизнес-функций, которые согласились регулярно встречаться, постоянно общаться друг с другом и открыто делиться информацией о своих успехах и проблемах. Этот обмен помогает Agile стать ценным и устойчивым трендом. Их коллективная мудрость помогла сформировать эту книгу, и мы благодарны членам группы, которые бескорыстно помогают друг другу и другим правильно использовать Agile.

И наконец, мы должны поблагодарить всех членов семей Берез, Элк и Ригби за их терпение и поддержку в процессе нашей работы над книгой. Когда мы уединялись, чтобы сосредоточиться на исследованиях и писать книгу поздно вечером и в выходные дни (иногда даже во время праздников), наши семьи никогда не отказывали нам в поддержке и любви. Семья – наша самая лучшая команда.

Об авторах

ДАРРЕЛЛ РИГБИ – партнер бостонского офиса Bain&Company, глава направления глобальных инноваций и Agile-практики. Возглавлял группу по глобальной розничной торговле компании Bain & Company. За сорок два года деятельности в консалтинге вел проекты в разных отраслях, включая инновационные стратегии роста для более чем ста ведущих мировых компаний.

САРА ЭЛК – глава Глобальной экспертной группы по операционным моделям компании Bain & Company. За двадцать лет деятельности в сфере консалтинга осуществляла трансформационные изменения во многих известных компаниях. Верит в возможности и страстно стремится раскрыть человеческий потенциал в ходе трансформации компаний. Проживает в районе Чикаго с мужем и четырьмя детьми.

СТИВ БЕРЕЗ – впервые присоединился к Bain & Company в 1980 году и в общей сложности проработал в фирме двадцать восемь лет. Основатель Группы корпоративных технологий Bain & Company, до недавнего времени возглавлял ее в Америке. За последнее десятилетие помог многим фирмам по всему миру повысить скорость, гибкость и эффективность технологических инноваций. Проживает в Бостоне с женой и двумя детьми.

Цитируемые работы

Инновации в целом улучшают результаты бизнеса

Взаимосвязь обнаружена

Аталай, Мурат, Нильгюн Анафарта и Фуля Сарван. «The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry». Procedia – Social and Behavioral Sciences 75 (3 апреля 2013): 226–235. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.026.

Инновации в продуктах и процессах положительно и значительно повлияли на эффективность работы фирмы.

Australian Bureau of Statistics. «Innovation in Australian Business, 2016–17». Australian Bureau of Statistics. Обновлено 19 июля 2018. http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/0/06B08353E0EABA96CA25 Opendocument.

Инновационные компании сообщили о росте доходов и отметили, что они получили конкурентное преимущество и улучшили обслуживание клиентов.

Чо, Хи-Чжэ и Владимир Пучик. «Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value». Strategic Management Journal 26 (11 апреля 2005): 555–575. https://doi.org/10.1002/smj.461.

Результаты показывают, что инновации поддерживают взаимосвязь между качеством и ростом, качество поддерживает взаимосвязь между инновациями и прибыльностью, и как инновации, так и качество опосредованно влияют на рыночную стоимость.

Хименес-Хименес, Даниэль и Ракель Санс-Валье. «Innovation, Organizational Learning, and Performance». Journal of Business Research 64, no. 4(Апрель 2011): 408–417. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010.

Результаты исследования доказывают, что обучение на рабочем месте и инновации положительно влияют на эффективность бизнеса.

Келли, Брайан, Димитрис Папаниколау, Амит Серу и Мэтт Тэдди. «Measuring Technological Innovation over the Long Run». NBER Working Paper No. 25266, National Bureau of Economic Research, Inc., Кембридж, Массачусетс (Ноябрь 2018). https://www.nber.org/papers/w25266.

Прорывные инновации совпадали с повышением производительности в разные периоды времени в разных отраслях и фирмах.

Линдер, Джейн К. «Does Innovation Drive Profitable Growth? New Metrics for a Complete Picture». Journal of Business Strategy 27, no. 5 (1 сентября 2006): 38–44. https://doi.org/10.1108/02756660610692699.

Рейтинг, основанный на финансовых данных, хорошо согласуется с информацией от руководителей о том, насколько инновационными являются их организации.

Майнор, Дилан, Пол Брук и Джош Бернофф. «Are Innovative Companies More Profitable?» MIT Sloan Management Review, 28 декабря 2017. https:// sloanreview.mit.edu/article/are-innovative-companies-more-profitable/.

Исследование выявило значительную корреляцию между формированием идей в компаниях и ростом прибыли или чистого дохода.

Ньевес, Джулия. «Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry». European Management Review 13 (21 марта 2016): 125–136. https://doi.org/10.1111/emre.12071.

Управленческие инновации положительно влияют на инновации в сфере продуктов, а инновации в сфере продуктов значительно влияют на финансовые показатели.

Раджапатирана, Р. П. Джаяни и Ян Хуэй. «Relationship between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance». Journal

of Innovation & Knowledge 3, no. 1 (Январь – апрель 2018): 44–55. https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002.

Исследование подтверждает утверждение о том, что более высокая инновационная активность положительно влияет на деятельность компаний.

Шанкер, Рой, Рамуду Бханугопан, Беатрис И. Дж. М. Ван дер Хейден и Марк Фаррел. «Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior». Journal of Vocational Behavior 100 (Июнь 2017): 67–77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004.

Результаты исследования показывают, что существует значительная взаимосвязь между ситуацией с инновациями в организации и эффективностью ее деятельности.

Данные неоднозначные

Юти, Ян, Филип Шапира и Стивен Ропер. «Exploring Links between Innovation and Profitability in Georgia Manufacturers». Economic Development Quarterly 32, no. 4 (3 сентября 2018): 271–287. https://doi.org/10.1177/0891242418786430.

Отмечена положительная связь между прибылью и инновациями в обрабатывающей промышленности Грузии в исследовании 2005 года, но не отражена связь между инновациями и результатами деятельности компаний в исследованиях 2010 и 2016 годов.

Agile-инновации даже лучше, чем обычные инновации

Взаимосвязь обнаружена

Эмблер, Скотт У. «2013 IT Project Success Rates Survey Results». Ambysoft, январь 2014. http://www.ambysoft.com/surveys/success2013.html.

Результаты применения Agile, бережливых и итеративных стратегий в среднем превосходили результаты применения традиционных стратегий и ad hoc-стратегий

CollabNet VersionOne. 13th Annual State of Agile Report. State of Agile, 7 мая 2019. https://www.stateofAgile.com/_ga=2.258734218.1293249604.157122303
c-473508-state-of-Agile-report.

Преимущества Agile включают в себя: способность управлять меняющимися приоритетами, прозрачность проекта, согласованность бизнеса и IT, время выхода на рынок, повышение производительности и снижение проектного риска.

Фицджеральд, Брайан, Джерард Хартнетт и Киран Конбой. «Customising Agile Methods to Software Practices at Intel Shannon». European Journal of Information Systems 15, no. 2 (9 января 2006): 200–213. https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000605.

Исследуется адаптация Agile-методов экстремального программирования (XP) и Scrum в Intel Shannon. Преимущества включали в себя снижение плотности дефектов кода в 7 раз и быструю реализацию проекта.

Freeform Dynamics. How Agile and DevOps Enable Digital Readiness and Transformation. Freeform Dynamics, февраль 2018. https://freeformdynamics.com/software-delivery/Agile-devops-enable-digital-readiness-transformation/.

В среднем мастера Agile сообщили о росте выручки на 60 % и в 2,4 раза чаще, чем их коллеги, демонстрировали рост более чем на 20 %.

Джонсон, Сюзетт, Ричард Ченг, Стош Мисязек, Стефина Грейтак и Джеймс Бостон. The Business Case for Agile Methods. Arlington, VA: Association for Enterprise Information, 2011. http://docplayer.net/5838794-The-business-case-for-Agile-methods.html.

Цикл выпуска программного обеспечения Patriot Excalibur (PEX) сократился с восемнадцати месяцев до двадцати двух недель. Внедрение Agile в компании BMC привело к повышению производительности отдельных команд на 20–50 %. Это помогло Бюро переписи населения США выполнить установленные требования

на 50 % быстрее, используя треть персонала по сравнению с предыдущими кампаниями по переписи.

Какар, Адарш К. «What Motivates Team Members and Users of Agile Projects?» Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference 17. Атланта: Association for Information Systems (AIS), 2013. https://aisel.aisnet.org/sais2013/17.

Agile-методы повышают эффект завершенности работы среди членов проектной команды, мотивируя их стремиться закончить проект.

Ло Джудис, Диего, Кристофер Майнс, Аманда Леклер, Луис Дея и Эндрю Риз. The State of Agile 2017: Agile at Scale. Forrester, 14 декабря 2017. https://www.forrester.com/report/The+State+Of+Agile+2017+Agile+At+Sc /E-RES140411.

Преимущества Agile включают в себя высокую частоту выпусков, улучшенный клиентский опыт, лучшую согласованность бизнеса и IT, улучшенное функциональное качество и высокий моральный дух команды.

Пшибилла, Леонард, Мануэль Виш и Хельмут Крчмар. «The Influence of Agile Practices on Performance in Software Engineering Teams: A Subgroup Perspective». In Proceedings of the 2018 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research, 33–40. New York: Association for Computing Machinery, июнь 2018. https://doi.org/10.1145/3209626.3209703.

Ежедневные собрания и встречи с обзором проделанной работы снижали уровень конфликтов и повышали производительность и удовлетворенность от проделанной работы.

Рейфер, Дональд Дж. «How Good Are Agile Methods?» IEEE Software 19, no. 4 (2002): 16–18. https://doi.org/10.1109/MS.2002.1020280.

Преимущества Agile включали в себя повышение производительности (15–23 %), снижение затрат (5–7%) и сокращение времени выхода на рынок (25–50 %).

Рико, Дэвид Ф. «What Is the Return on Investment (ROI) of Agile Methods?» Semantic Scholar. Дата просмотра 1 декабря 2019. https://pdfs.semanticscholar.org/8e3d/c7208bc743037716f327ba98a7fcb

Согласно проанализированным источникам, использование Agile-методов приводит к повышению эффективности затрат, производительности и качества, сокращению времени цикла и повышению удовлетворенности клиентов.

Scrum Alliance. State of Scrum 2017–18 Report. ScrumAlliance. Дата просмотра 17 декабря 2019. https://www.scrumalliance.org/learn-about-scrum/state-of-scrum.

97 % участников продолжат использовать Scrum в будущем. Преимущества от внедрения Agile включают в себя повышение удовлетворенности полученными результатами, сокращение времени выхода на рынок, повышение качества, морального духа персонала и отдачи от инвестиций в IT.

Серрадо, Педро, Эндрю Джемино и Блейз Х. Райх. «Creating a Climate for Project Success». Journal of Modern Project Management 6 (2018): 38–47. https://doi.org/10.19255/JMPM01604.

Поддержка высшего руководства, вовлечение заинтересованных сторон, воодушевленные команды, поддержка Agile-методов, частые встречи с координаторами продуктов и хороший настрой в команде, связанный с успехом проекта.

Серрадор, Педро и Джеффри К. Пинто. «Does Agile Work? A Quantitative Analysis of Agile Project Success». International Journal of Project Management 33, no. 5 (July 1, 2015): 1040–1051. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006.

Agile-методы положительно влияют на эффективность и общую удовлетворенность заинтересованных сторон.

Standish Group. CHAOS Report: Decision Latency Theory: It's All about the Interval. Бостон: Lulu.com, 2018. https://www.standishgroup.com/store/.

Agile-проекты имеют на три пятых больше шансов на успех (425 % против 26 %) и на одну треть больше шансов на провал (8 % против

21 %).

Взаимосвязь не обнаружена

Будзье, Александр и Бент Фливбьерг. «Making Sense of the Impact and Importance of Outliers in Project Management through the Use of Power Laws». In Proceedings of International Research Network on Organizing by Projects at Oslo 11 (1 июня 2013). New York: SSRN, 2016. https://ssrn.com/abstract=2289549.

Группа, принявшая гибкие (Agile) методологии, существенно не отличалась по средним показателям затрат, срокам или выгодам.

Магазиниус, Анна и Роберт Фельдт. «Confirming Distortional Behaviors in Software Cost Estimation Practice». In Proceedings of the 37th EUROMICRO Conference on Software Engineering and Advanced Applications, 411–418. Institute of Electronics and Electronics Engineers, 3 ноября 2011. https://doi.org/10.1109/SEAA.2011.61.

Рассмотрены различия между Agile и не-Agile-компаниями и обнаружено, что у двух методологий путь к достижению целей и причины неудач существенно не отличались.

Данные неоднозначные

Дыбо, Торе и Торгейр Дингсейр. «Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review». Information and Software Technology 50, nos. 9–10 (Август 2008): 833–859. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006.

Четыре исследования показали рост производительности Agile-команды на 42 % по сравнению с традиционной командой, но качество исследований было низкое.

Эвелинс, Йохан и Крис Верхоеф. «The Rise and Fall of the Chaos Report Figures». IEEE Software 27, no. 1 (Январь – февраль 2010): 30–36. https://doi.org/10.1109/MS.2009.154.

Критикуется методология отчета о хаосе в группе компаний Standish, это часто цитируемый отчет о преимуществах Agile.

Линдвал, Микаэль, Вик Базили, Барри Бем, Патричия Коста, Кэтлин Дангл, Форрест Шалл, Розанна Тесорьеро и др. «Empirical Findings in Agile Methods». In Extreme Programming and Agile Methods – XP/Agile Universe 2002, 197–207. Берлин: Springer, 2002. https://doi.org/10.1007/3-540-45672-4_19.

Преимущества внедрения Agile включали в себя улучшение взаимодействия с клиентами, а также обработки дефектов и оценки работы. Ограничения включали в себя предполагаемую неэффективность парного программирования и недостаточное внимание к вопросам проектирования и архитектуры.

Преимущества сохраняются при масштабировании Agile во многих командах

Взаимосвязь обнаружена

Атлас, Алан. «Accidental Adoption: The Story of Scrum at Amazon.com». In Agile 2009 Conference, 135–140. Institute of Electronics and Electronics Engineers, 25 сентября 2009. https://doi.org/10.1109/AGILE.2009.10.

С 2004 по 2009 год Scrum стали использовать в большинстве команд разработчиков программного обеспечения в Amazon. Ключевыми факторами успеха для принятия решения об использовании были культура, небольшой размер команд, внутренние сторонники и обучение.

Браун, Алан У. «A Case Study in Agile-at-Scale Delivery». In Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2011. Lecture Notes in Business Information Processing 77, 266–291. Берлин: Springer, 2011. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20677-1_19.

Описывается масштабирование Agile в банке. Первые восемь апробаций продемонстрировали повышение производительности и качества.

Фрай, Крис и Стив Грин. «Large Scale Agile Transformation in an On-Demand World». In AGILE 2007, 136–142. Institute of Electronics and

Electronics Engineers, 27 августа 2007. https://doi.org/10.1109/AGILE.2007.38.

Описывается переход к масштабированному Agile в Salesforce.com. Проведенный в организации опрос показал, что 80 % респондентов считали, что новая методология разработки делает работу команд эффективной.

Фурухьельм, Йорген, Йохан Сегертофт, Джо Джастис и Дж. Дж. Сазерленд. «Owning the Sky with Agile». Global Scrum Gathering, Сан-Диего, Калифорния, 10–12 апреля 2017. https://www.scruminc.com/wp-content/uploads/2015/09/Release-version_Owning-the-Sky-with-Agile.pdf.

Благодаря Agile-масштабированию Saab Defense стала поставлять самолеты по более низкой цене, но при этом с высокими показателями скорости и качества.

Йоргенсен, Магне. «Do Agile Methods Work for Large Software Projects?» In Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2018. Lecture Notes in Business Information Processing 314: 179–190. Чам, Швейцария: Springer, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91602-6_12.

Проекты, использующие Agile-методы, выполнялись намного лучше, чем средние и крупные программные проекты, использующие традиционные подходы.

Календа, Мартин, Петр Хайна и Бруно России. «Scaling Agile in Large Organizations: Practices, Challenges, and Success Factors». Journal of Software: Evolution and Process 30, no. 10 (16 мая 2018). https://doi.org/10.1002/smr.1954.

Транснациональная компания по разработке программного обеспечения успешно провела масштабирование Agile, адаптировав процесс к потребностям компании, сохранив Agile-мышление и используя опытных членов Agile-команды.

Кнастер, Р. и Д. Леффингуэл. SAFe 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering. Бостон: Addison- Wesley, 2017.

Цитируются результаты исследований компаний, добившихся повышения качества, производительности, вовлеченности сотрудников, быстрого выхода на рынок, выполнения программ, согласования и прозрачности благодаря использованию Scaled Agile Framework (SAFe), которая предназначена для масштабирования Agile.

Корхонен, Кирси. «Evaluating the Impact of an Agile Transformation: A Longitudinal Case Study in a Distributed Context». Software Quality Journal 21 (1 ноября 2012): 599–624. https://doi.org/10.1007/s11219-012-9189-4.

Nokia Siemens Networks повысила прозрачность, способность реагировать на изменения требований, улучшила качество разработки программного обеспечения и мотивацию сотрудников.

Лагерберг, Лина, Тор Скуде, Пер Эммануэльссон, Кристиан Сандал и Даниэль Столь. «The Impact of Agile Principles and Practices on Large-Scale Software Development Projects: A Multiple-Case Study of Two Projects at Ericsson». In 2013 ACM / IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, 348–356. Institute of Electronics and Electronics Engineers, 12 декабря 2013. https://doi.org/10.1109/ESEM.2013.53.

Установлено, что внедрение Agile способствовало обмену знаниями, повышению осведомленности о проекте и эффективности координации, а также, возможно, повышению производительности.

Паасиваара, Мария, Бенджамин Бем, Каспер Лассениус и Минна Халликайнен. «Large-Scale Agile Transformation at Ericsson: A Case Study». Empirical Software Engineering 23 (11 января 2018): 2550–2596. https://doi.org/10.1007/s10664-017-9555-8.

Описывается, как компания Ericsson внедрила Agile в новую программу разработки продуктов, одновременно проводя ее энергичное масштабирование. Ключевые факторы успеха включали в себя наличие гибкого мышления, а также постепенные изменения (вместо подхода «одним махом») и настройку метода масштабирования для компании.

Шниттер, Иоахим и Олаф Маккерт. «Large-Scale Agile Software Development at SAP AG.». In Evaluation of Novel Approaches to Software Engineering. Communications in Computer and Information Science, 209–220. Берлин: Springer, 2011. https://doi.org/10.1007/978-3-642-23391-3_15.

SAP масштабировала Agile до уровня 18 тысяч разработчиков в двенадцати локациях по всему миру. Хотя внедрение шло тяжело, Agile позволил улучшить прозрачность компании и неформальную коммуникацию.

Вайдья, Аашиш. «Does DAD Know Best, Is It Better to Do LeSS or Just Be SAFe? Adapting Scaling Agile Practices into the Enterprise». Presented at the Pacific Northwest Software Quality Conference, Portland, OR, 20–22 октября 2014. http://www.uploads.pnsqc.org/2014/Papers/t-033_Vaidya_paper.pdf.

Cambia Health Solutions внедрила Scrum и другие Agile-методы в более чем сорока командах. Преимущества включают в себя улучшение процесса выдачи и практики обеспечения качества.

Данные неоднозначные

Бьярнасон, Элизабет, Кшиштоф Внук и Бьерн Регнелл. «A Case Study on Benefits and Side-Effects of Agile Practices in Large-Scale Requirements Engineering». In Proceedings of the 1st Agile Requirements Engineering Workshop, 1–5. Нью-Йорк: ACM, 2011. https://doi.org/10.1145/2068783.2068786.

Результаты показывали, что Agile-методы частично устраняют некоторые проблемы и трудности, связанные с традиционным составлением требований при крупномасштабной разработке программного обеспечения, но при этом они порождают новые трудности.

Конбой, Киран и Ноэль Кэрролл. «Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations». IEEE Software 36, no. 2 (Март-апрель 2019): 44–50. https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865.

Описываются проблемы, связанные с масштабированием Agile, и предлагаются рекомендации по их устранению.

Дикерт, Ким, Мария Паасиваара и Каспер Лассениус. «Challenges and Success Factors for Large-Scale Agile Transformations: A Systematic Literature Review». Journal of Systems and Software 119 (Сентябрь 2016): 87–108. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013.

Выявлены проблемы и факторы успеха при крупномасштабных Agile-преобразованиях.

Мо, Нильс, Бьерн Даль, Виктория Страй, Лина Сунд Карлсен и Стине Шьедт-Осмо. «Team Autonomy in Large-Scale Agile». ScholarSpace, 8 января 2019. https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.839.

Определены барьеры для автономии команд при масштабировании Agile и предложены способы их устранения.

Паасиваара, Мария. «Adopting SAFe to Scale Agile in a Globally Distributed Organization». In Proceedings of 2017 IEEE 12th International Conference on Global Software Engineering, 36–40. Institute of Electronics and Electronics Engineers, 17 июля 2017. https://doi.org/10.1109/ICGSE.2017.15.

Comptel, глобальная компания по разработке программного обеспечения, применила концепцию SAFe в двух бизнес-направлениях. Второе направление бизнеса было более успешным благодаря использованию опыта первого.

Паасиваара, Мария и Каспер Лассениус. «Scaling Scrum in a Large Globally Distributed Organization: A Case Study». In 2016 IEEE 11th International Conference on Global Software Engineering, 74–83. Institute of Electronics and Electronics Engineers, 29 сентября 2016. https://doi.org/10.1109/ICGSE.2016.34.

В коммерческом плане Agile-трансформация прошла успешно, но команде не хватало Agile-мышления, не были использованы все важные методы, предлагаемые фреймворком LeSS, и координация между группами была недостаточной.

Паасиваара, Мария, Каспер Лассениус и Вилль Т. Хейкиля. «Inter-Team Coordination in Large-Scale Globally Distributed Scrum:

Do Scrum-of-Scrums Really Work?» In Proceedings of the 2012 ACMIEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, 236–238. New York: ACM, 2012. https://doi.org/10.1145/2372251.2372294.

Собрания Scrum-of-Scrum с участием представителей всех команд были затруднены. Более эффективными были встречи представителей команд, участники которых имеют общие цели и интересы.

Преимущества Agile сохраняются и за пределами технологических отделов

Взаимосвязь обнаружена

CMG Partners. Sixth Annual CMO's Agenda: The Agile Advantage. CMOs Agenda, 2013. https://cmosagenda.com/always-always-Agile.

Преимущества внедрения Agile в маркетинг включают в себя повышение скорости, способности к адаптации, производительности, приоритизации и способности обеспечивать результаты, ориентированные на клиента.

Фрайер, Андреа. «State of Agile Marketing». AgileSherpas. Дата просмотра 18 декабря 2019. https://www.Agilesherpas.com/state-of-Agile-marketing-2019/.

32 % респондентов внедряют некоторые части Agile-методологий в маркетинге. 50 % планируют ввести Agile в следующем году. Преимущества включают в себя способность к адаптации, улучшенное качество и более высокую скорость.

Фурухьельм, Йорген, Йохан Сегертофт, Джо Джастис и Дж. Дж. Сазерленд. «Owning the Sky with Agile». Global Scrum Gathering, Сан-Диего, Калифорния, 10–12 апреля 2017. https://www.scruminc.com/wp-content/uploads/2015/09/Release-version_Owning-the-Sky-with-Agile.pdf.

Saab Defense внедрила Agile-процесс для решения как в аппаратных, так и в программных командных задачах производства нового многоцелевого ударного истребителя JAS 39E Saab Gripen.

Истребитель был разработан по сниженной стоимости, с при этом обладая высокой скоростью и качеством.

Макфарланд, Кит Р. «Should You Build Strategy Like You Build Software?» MIT Sloan Management Review 49, no. 3 (2009): 69–74. https://sloanreview.mit.edu/article/should-you-build-strategy-like-you-build-software/.

Компания Shamrock Foods, дистрибьютор продуктов питания, успешно внедрила спиральную модель планирования – Agile-подход к стратегическому планированию.

Petrini, Stefano, and Jorge Muniz Jr. «Scrum Management Approach Applied in Aerospace Sector». Presented at the IIE Annual Conference, Montreal, Canada, May 31–June 3, 2014.

Внедрение Scrum в системное тестирование деталей самолетов привело к повышению эффективности, адаптивности, узнаваемости и мотивации сотрудников.

Райбенольт, Эми. «An Analysis of Collaborative Problem-Solving Mechanisms in Sponsored Projects: Applying the 5-Day Sprint Model». Journal of Research Ad ministration 47, no. 2 (2016): 94–111. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1152255.pdf.

Управление финансов и спонсируемых проектов в Научно-исследовательском институте при Национальной детской больнице провело пятидневную спринтерскую сессию по проектированию, чтобы перестроить процесс отчетности. Отзывы о спринте были в подавляющем большинстве положительными. Все команды указали, что будут рекомендовать модель спринта для решения будущих проблем

Шоерман, Константин, Стефан Верклас и Бернд Брейгге. «Agile Factory – An Example of an Industry 4.0 Manufacturing Process». In 2015 IEEE 3rd International Conference on CyberPhysical Systems, Networks, and Appli cations, 43–47. Institute of Electronics and Electronics Engineers, 21 сентября 2015. https://doi.org/10.1109/CPSNA.2015.17.

Описывается успешная разработка прототипа Agile-фабрики для передачи Agile-методов создания программного обеспечения в сферу производства.

Серратор, Педро и Джеффри К. Пинто. «Does Agile Work? – A Quantitative Analysis of Agile Project Success». International Journal of Project Management 33, no. 5 (июль 2015): 1040–1051. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006.

Выборка данных из 1 002 проектов в различных отраслях, странах и типах проектов показывает, что чем больше сообщается об Agile/ итеративном подходе, тем выше успешность проекта.

Скиннер, Райан, Мэри Пилеки, Мелисса Пэрриш, Лори Уиздо, Джессика Лю, Чахити Асарпота и Кристина Терли. Agile Methodology Embeds Customer Obsession in Marketing. Forrester, 1 июля 2019. https://www.forrester.com/report/Agile+Methodology+Embeds+Customer/E-RES139938.

Приведены примеры компаний, внедряющих принципы и практики Agile в маркетинг. Преимущества включают в себя большую сосредоточенность, скорость выхода на рынок, способность реагировать на изменения и реалистичность в отношении возможностей команды.

Соммер, Анита Фриис, Кристиан Хедегард, Искра Дуковска-Поповска и Кенн Стегер-Йенсен. «Improved Product Development Performance through Agile/Stage-Gate Hybrids: The Next-Generation Stage-Gate Process?» Research Technology Management 58 (28 декабря 2015): 34–45. https://doi.org/10.5437/08956308X5801236.

Пять компаний, внедривших гибриды Agile/Stage-Gate, сообщили о положительных результатах, включая повышение эффективности, сокращение итераций процессов, повышение узнаваемости, четкую постановку целей, снижение количества жалоб клиентов, повышение ответственности и морального духа команд.

Сазерленд, Джефф и Дж. Дж. Сазерленд. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Нью-Йорк: Crown Business, 2014.

Приведены примеры компаний, успешно внедряющих Scrum в различных функциях и отраслях. Например, фреймворк был использован в школах Нидерландов, что привело к 10-процентному улучшению результатов тестирования.

Ван Золинген, Рини, Джефф Сазерленд и Денни де Ваард. «Scrum in Sales: How to Improve Account Management and Sales Processes». In Agile 2011 Conference, 284–288. Institute of Electronics and Electronics Engineers, 20 августа 2011. https://doi.org/10.1109/AGILE.2011.12.

Преимущества внедрения Scrum в области продаж и управления клиентами включали в себя увеличение доходов, самомотивацию команд и предсказуемость уровня продаж.

Виллек, Мэриан Х. Х. «Agile in Academics: Applying Agile to Instructional Design». In Agile 2011 Conference, 246–251. Institute of Electronics and Electronics Engineers, 30 августа 2011. https://doi.org/10.1109/AGILE.2011.17.

Применение Agile к разработке учебных программ повысило производительность и мотивацию сотрудников.

Данные неоднозначные

Ахмед-Кристенсен, Саима и Яап Даалхейзен. «Pioneering the Combined Use of Agile and Stage-Gate Models in New Product Development – Cases from the Manufacturing Industry». Proceedings of Innovation & Product Development Management Conference, Копенгаген, Дания, 14–16 июня 2015. https://pdfs.semanticscholar.org/a53d/1f7909c01c8626b8da9dfa5ae721

Agile позволил быстрее определить необходимость изменения требований и улучшить неформальный обмен знаниями. Трудности возникли в понимании, как оставаться гибкими и при этом поддерживать изменения в требованиях к проектированию при соблюдении строгих правил.

Agile-предприятия могут улучшать результаты

Взаимосвязь обнаружена

Аппельбаум, Стивен, Рафаэль Калла, Дэни Десотельс и Лиза Н. Хасан. «The Challenges of Organizational Agility: Part 2». Industrial and Commercial Training 49, no. 2 (6 февраля 2017): 69–74. https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0028.

Организационная гибкость позволяет сотрудникам активно реагировать на неожиданные изменения окружающей среды, но это непросто. Это требует изменений в действиях руководства, процессах принятия решений, навыках и межличностных отношениях.

Business Agility Institute. 2019 Business Agility Report: Raising the B.A.R., 2nd ed. Business Agility Institute. https://businessagility.institute/learn/2019-business-agility-report-raising-the-bar/.

Сообщается о преимуществах гибкости бизнеса, включая повышение удовлетворенности клиентов и сотрудников, а также улучшение показателей деятельности на рынке.

Деннинг, С. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. Нью-Йорк: AMACOM, 2018.

Приведены примеры Agile-предприятий и компаний, находящихся на пути к Agile-предприятию, и их успеха благодаря повышению качества, инновациям и скорости выхода на рынок.

Гленн, Мари. Organisational Agility: How Business Can Survive and Thrive in Turbulent Times. Economist Intelligence Unit, CFO Innovation, 1 марта 2010. https://www.cfoinnovation.com/organisational-agility-how-business-can-survive-and-thrive-turbulent-times.

Почти 90 % опрошенных руководителей считают, что организационная гибкость имеет решающее значение для успеха бизнеса. Цитируется исследование, результаты которого говорят, что Agile-компании увеличивают выручку на 37 % быстрее и приносят на 30 % больше прибыли, чем традиционные компании.

Project Management Institute. «Achieving Greater Agility: The People and Process Drivers that Accelerate Results». Project Management Institute, сентябрь 2017. https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/Agile-project.

Согласно отчетам, в организациях с высоким уровнем гибкости (Agile) большее число проектов достигает поставленных целей. Отмечен высокий рост доходов, причем 75 % таких организаций сообщают о не менее чем 5-процентном росте в годовом исчислении и планируют использовать движущие силы, стимулирующие людей и процессы.

Саха, Нибедита, Алесь Грегар и Петр Саха. «Organizational Agility and HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms' Competitiveness?» International Jour nal of Organizational Leadership 6 (2017): 323–334. https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60454.

Результаты исследования предполагают, что повышенная осведомленность (гибкость восприятия), отзывчивость (гибкость принятия решений) и оперативность организации (гибкость действий) способствуют индивидуальной компетентности, организационному обучению и восприимчивости к новому.

Сазерденд, Дж. Дж. The Scrum Fieldbook: A Master Class on Accelerating Performance, Getting Results, and Defining the Future. Нью-Йорк: Currency, 2019.

Приведены примеры и преимущества превращения компании в новаторское Agile-предприятие, которое масштабирует Scrum в рамках всей организации.

Ян, Чянь и Сянь-Мин Лю. «Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure». Management Decision 50 (22 июня 2012): 1022–1044. https://doi.org/10.1108/00251741211238319.

Результаты показывают, что способность фирмы к Agile и ее сетевая структура имеют решающее значение для производительности. Кроме того, более динамичные фирмы могут лучше использовать сетевую структуру.

Данные неоднозначные

Рис, Эрик. The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive LongTerm Growth. Нью-Йорк: Currency, 2017.

Приведены примеры компаний, внедряющих Agile и принципы предпринимательства в своей организации для увеличения доходов и стимулирования инноваций. Однако компания General Electric, часто упоминаемая в книге, столкнулась с историческим снижением акций с момента внедрения практики бережливого стартапа.

Примечания

Введение

1. Из 101 592 опрошенных международных разработчиков программного обеспечения 85,9 % используют Agile в своей работе. «Developer Survey Results, 2018», Stack Overflow, https://insights.stackoverflow.com/survey/2018#development-practices (дата просмотра 9 декабря 2019).

2. Sears Holdings, «Sears Holdings Outlines Next Phase of Its Strategic Transformation», пресс-релиз, 10 февраля 2017, https://searsholdings.com/press-releases/pr/2030.

3. См. Классический труд Вебера. Протестантская этика и дух капитализма. М.: АСТ, 2021.

4. Тейлор, Фредерик Уинслоу. Принципы научного управления. М.: Журн. «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1991.

5. См. Доминик Бартон, Дэннис Кэри и Рам Чаран, «One Bank's Agile Team Experiment», Harvard Business Review, март – апрель 2018, 59–61.

6. Энтони Мерсино, «Agile Project Success Rates 2X Higher than Traditional Projects (2019)», Vitality Chicago, 1 апреля 2018, https://vitalitychicago.com/blog/Agile-projects-are-more-successful-traditional-projects/.

Глава 1

1. Хиротака Такеути и Икудзиро Нонака, «The New New Product Development Game», Harvard Business Review, январь – февраль 1986, 137–146.

2. Такеути и Нонака, «The New New Product Development Game», 137.

3. Джеймс О. Коплиен, «Borland Software Craftsmanship: A New Look at Process, Quality and Productivity», в Proceedings of the 5th Annual Borland In ternational Conference, Орландо, Флорида, 5 июня 1994,

https://pdfs.semantic
scholar.org/3a09/1c3f265de024b18ccbf88a6aead223133e39.pdf.

4. Стивен Л. Голдман, Роджер Н. Нагель и Кеннет Прейс, «Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer» (Нью-Йорк: Джон Уайли, 1994).

5. Agile-манифест доступен на сайте https://Agilemanifesto.org/(дата просмотра 30 декабря 2019).

6. Даррел К. Ригби, Джефф Сазерленд и Хиротака Такеучи, «Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management», Harvard Business Review, май 2016, 40–50.

7. Ригби, Сазерленд и Такеучи, «Embracing Agile», 42.

Глава 2

1. Себастьян Вагнер, Личная встреча, 2017.

2. Ф. Скотт Фицджеральд, Избранные произведения в 3 томах, том 3, М.: Художественная литература, 1977.

3. Барт Шлатман и Питер Джейкобс, «ING's Agile Transformation», интервью Дирака Махадевана, McKinsey Quarterly, январь 2017, https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-Agile-transformation?

4. Тэмми Спарроу, интерью по телефону, 17 и 27 ноября 2017.

5. См. CollabNet VersionOne, 13th Annual State of Agile Report, May 7, 2019, https://www.stateofAgile.com/?_ga=2.211020822.2043163775.1579308446-1467289744.1577216170#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-Agile-report/473508.

6. Хенрик Книберг и Андерс Иварссон, «Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds», October 2012, https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf.

Глава 3

1. Марк Аллен, «Mark Allen Interview on Heart Rate Training and Racing», интервью Флорис Гирман, Extramilest, 2 июля 2015,

https://extramilest.com/blog/mark-allen-interview-on-training-and-racing/.

2. Аллен, «Mark Allen Interview», 19 апреля 2006, https://stevepavlina.com/blog/2006/04/marc-allen-interview/

3. Сьюзен Лакке, «Mark Allen Voted Greatest American Triathlete of All Time», 7 мая 2018, Ironman, https://www.ironman.com/news_article/show/1042292.

4. Майкл Шитц, «Technology Killing Off Corporate America: Average Life Span of Companies under 20 Year», CNBC, 24 августа 2017, https://www.cnbc.com/2017/08/24/technology-killing-off-corporations-average-lifespan-of-company-under-20-years.html; https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/.

5. Макс Мармер и Эртан Догрултан, «Startup Genome Report Extra on Premature Scaling», март 2012,https://s3.amazonaws.com/startupcompasspublic/StartupGenomeRe

6. См., например, Кейт Тейлор и Бенджамин Гоггин, «49 of the Biggest Scandals in Uber's History», Business Insider, 10 мая 2019, https://www.businessinsider.com/uber-company-scandals-and-controversies-2017-11; Sam Levin, «Uber's Scandals, Blunders and PR Disasters: The Full List», Guardian, June 27, 2017, https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/18/uber-travis-kalanick-scandal-pr-disaster-timeline.

7. Кейди Томпсон, «Elon Musk on Missing Model 3 Production Deadlines», Business Insider, December 9, 2018, https://www.businessinsider.com/elon-musk-blames-missed-model-3-production-targets-stupidity-2018-12?nr_email_referer=1&utm_source=Sailthru&utm_medium=email&utm_con

8. Дэн Ловалло и Дэниел Канеман, «Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions», Harvard Business Review, июль 2003, 56–63.

9. Дэн Гарднер и Филип Э. Тетлок, Superforecasting: The Art and Science of Prediction (Нью-Йорк: Broadway Books, 2016).

10. Миссия доступна на сайте компании: https://www.warbyparker.com/history (accessed January 2, 2020).

11. «Barnes & Noble Mission Statement and/or Vision Statement», http:// www.makingafortune.biz/list-of-companies-b/barnes-&-noble.htm (дата просмотра 10 декабря 2019). Представляется, что на сайте Barnes & Noble в 2019 это заявление было обновлено и упрощено: «Миссия Barnes & Noble состоит в том, чтобы управлять лучшим омниканальным специализированным розничным бизнесом в Америке, помогая как нашим клиентам, так и книготорговцам достигать их целей, являясь ценным ресурсом для сообществ, которым мы служим». См. https://www.barnesandnobleinc.com/about-bn/ (дата просмотра 2 января 2020).

12. Данные можно найти в Википедии, «Ironman World Championship», последнее обновление – 19 октября 2019, https://en.wikipedia.org/wiki/Ironman_World_Championship.

13. Данные получены у Аллена, «Mark Allen Interview».

Глава 4

1. Даниэла Кремер, интервью по телефону, 1 апреля 2019.

2. Хэнк Беккер, интервью по телефону, 2 мая 2019.

3. См. Дуглас МакГрегор, «The Human Side of Enterprise» (Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1985). Первая публикация в 1960.

4. Амар В. Бхиде, «The Origin and Evolution of New Businesses» (Нью-Йорк: Oxford University Press, 2000).

5. Дуглас МакГрегор, «The Professional Manager» (Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1967), 163.

6. Дэвид Рикардо, «On the Principles of Political Economy and Taxation»

(Минеола, штат Нью-Йорк: Dover, 2004).

7. Анна Катрин Гебхардт, личное и несколько телефонных интервью, начиная с 15 апреля 2019.

Глава 5

1. Agile манифест доступен на сайте https://Agilemanifesto.org/ (дата просмотра 30 декабря 2019).
2. Джефф Безос, «2016 Letter to Shareholders», https://blog.aboutamazon.com
/company-news/2016-letter-to-shareholders (Дата просмотра 3 января 2020).
3. Даррел К. Ригби, Джефф Сазерленд и Энди Нобл, «Agile at Scale», Harvard Business Review, май-июнь 2018, 95.

Глава 6

1. Альфред Д. Чандлер-младший, «Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises» (Кембридж, Массачусетс: MIT Press, 1962), 314.
2. Даниэла Кремер, интервью по телефону, 1 апреля 2019.
3. «Help Increase the GDP of the Internet», Stripe, https://stripe.com/jobs (дата просмотра 3 января 2020).
4. «A Quick Guide to Stripe's Culture», Stripe, https://stripe.com/jobs
/culture (дата просмотра January 6, 2020).
5. Майкл Мэнкинс и Эрик Гартон, «Time, Talent, Energy» (Бостон: Harvard Business Review Press, 2017).
6. Хэнк Беккер, интервью по телефону, 2 мая 2019.
7. Хэнк Беккер, интервью по телефону.
8. Энн Лис, интервью по телефону, 2 мая 2019.
9. Мэнкинс и Гартон, Time, Talent, Energy, 127.
10. Мэнкинс и Гартон, Time, Talent, Energy, 120.

Глава 7

1. Лес Мэтисон, интервью, Эдинбург, 17 ноября 2019.
2. Мэтисон, интервью.
3. Франс Уолдерс, интервью, Эдинбург, 5 ноября 2019.
4. Элизабет Свон и Трейси О'Рурк, The ProblemSolver's Toolkit: A Surprisingly Simple Guide to Your Lean Six Sigma Journey (Сиэтл: Amazon Digital Services, 2018).

5. Хонги Чен и Райан Тейлор, «Exploring the Impact of Lean Management on Innovation Capability», в Proceedings of PICMET ’09– Technology Management in the Age of Fundamental Change, Portland International Center for Management of Engineering and Technology (Нью-Йорк: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2009), 816–824.

6. Стив Бланк, «When Startups Scrapped the Business Plan», интервью Курта Никиша, Harvard Business Review, 23 августа 2017, https://hbr.org

/ideacast/2017/08/when-startups-scrapped-the-business-plan.html.

7. Эрик Рис, The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (Нью-Йорк: Crown Publishing, 2011), Kindle edition, 4.

8. Марти Каган, Inspired: How to Create Tech Products Customers Love

(Нью-Йорк: Wiley, 2017), Kindle edition, 49.

Глава 8

1. «Когда собрание или его часть проводится в соответствии с правилом Chatham House, участники вправе свободно использовать полученную информацию, но не вправе указывать ни личность, ни принадлежность выступающего (выступающих) или другого участника». См. «Chatham House Rule», https://www.chathamhouse. org/chatham-house-rule (дата просмотра 30 декабря 2019).

2. Джордж Андерс, «Inside Amazon’s Idea Machine: How Bezos Decodes Customers», Forbes, 23 апреля 2012, https://www.forbes.com/sites/georgeanders/2012/04/04/inside-amazon/#1058738b6199.

3. Миссия доступна на сайте Amazon. «Come Build the Future with Us», https://www.amazon.jobs/en/working/working-amazon (дата просмотра 30 декабря 2019).

4. Принципы доступны на сайте Amazon. «Leadership Principles», https://www.amazon.jobs/en/principles (дата просмотра 30 декабря

2019).

5. Юджин Ким, «Jeff Bezos to Employees: ‘One Day, Amazon Will Fail,’ but Our Job Is to Delay It as Long as Possible», CNBC, 15 ноября 2018, https:// www.cnbc.com/2018/11/15/bezos-tells-employees-one-day-amazon-will-fail-and-to-stay-hungry.html.

6. Джек Уэлч, «Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch», интервью Ноэля Тичи и Рама Чарана, Harvard Business Review, сентябрь – октябрь 1989, 113.

7. Амар В. Бхиде, The Origin and Evolution of New Businesses (Нью-Йорк: Oxford University Press, 2000), 61.

8. Фред Уилсон, «Why Early Stage Venture Investments Fail», Union Square Ventures (USV), 30 ноября 2007, https://www.usv.com/writing/2007/11/why-early-stage-venture-investments-fail/.

9. Дэниел Канеман, Thinking, Fast and Slow (Нью-Йорк: Farrar, Straus and Giroux, 2013), Kindle edition, 207.

10. Тереза Амабиле и Стивен Дж. Крамер, «The Power of Small Wins», Harvard Business Review, мая 2011, https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins.

Примечания

1

John Deere – американская компания, производящая сельскохозяйственную технику.

Вернуться

2

USAA – финансовая корпорация, предоставляющая различные финансовые услуги.

Вернуться

3

3M – химический концерн, работающий в сфере промышленности, здравоохранения, производства бытовых товаров.

Вернуться

4

Agile – в переводе с английского языка «гибкий, проворный, быстрый».

Вернуться

5

Spotify – музыкальная стриминговая компания, хорошо известная своими инновационными Agile-командами.

Вернуться

6

ING Netherlands (абб. Internationale Nederlanden Groep) – крупная банковская группа компаний, которая предоставляет страховые, инвестиционные, финансовые услуги. Входит в число глобально системно значимых банков.

Вернуться

7

Standish Group – независимая международная научно-консультативная компания, известная своими отчетатами об внедрении информационных технологий и систем в государственных и частных организациях. Наибольшую популярность фирма получила, опубликовав The CHAOS Choronicles, – исследование о 5000 завершенных IT-проектах.

Вернуться

8

Исследования проводились Терезой Амабиле, Стивеном Крамером, Мэри Шапиро (учеными-теоретиками), а также Центром коллективного разума Массачусетского технологического института, консалтинговыми фирмами (Gallup, Willis Towers Watson, the Energy Project и др.) и корпорациями (например, Project Aristotle компании Google).

Вернуться

9

Бэклог (англ. backlog) – перечень рабочих задач, которые ожидают выполнения. – Прим. переводчика.

Вернуться

10

Джефф Сазерленд (род. 20 июня 1940 г.) – американский программист, участвовал в разработке методологии Scrum – способе организации рабочего процесса. Автор Agile Manifesto.

Вернуться

11

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-констуркторские работы, направленные на получение новых знаний и их применение при создании нового продукта или технологии.

Вернуться

12

Дэн Ловалло и Даниэль Канеман – ученые Пристонского университета, основоположники психологической экономической теории.

Вернуться

13

Target Corporation – американская компания, которая управляет розничными магазинами, торгующих под марками Target и SuperTarget.

Вернуться

14

Bain & Company – крупнейшая международная компания, которая предоставляет услуги стратегического консалтига. Входит в Большую тройку консалтинговых организаций вместе с McKinsey & Company и Boston Consulting Group.

Вернуться

15

Chatham House – британский аналитический центр в области международных отношений. Правило, о котором упоминают авторы, гласит: участники собраний могут обсуждать тольку его повестку, но не могут обсуждать, кто был на встрече и что конкретно говорил тот или иной человек.

Вернуться

16

Джек Уэлч (1935–2020 гг) – американский консультант свыше 500 компаний по всему миру, автор правила 20-70-10. За безжалостные увольнения и жесткую позицию получил в бизнес-кругах прозвище «Нейтронный Джек». О своему пути Уэлч написал книгу Jack. Straight from the Gut, в 2007 году она была издана под названием «Джек. Мои годы в GE» издательством «Манн, Иванов и Фербер».

Вернуться